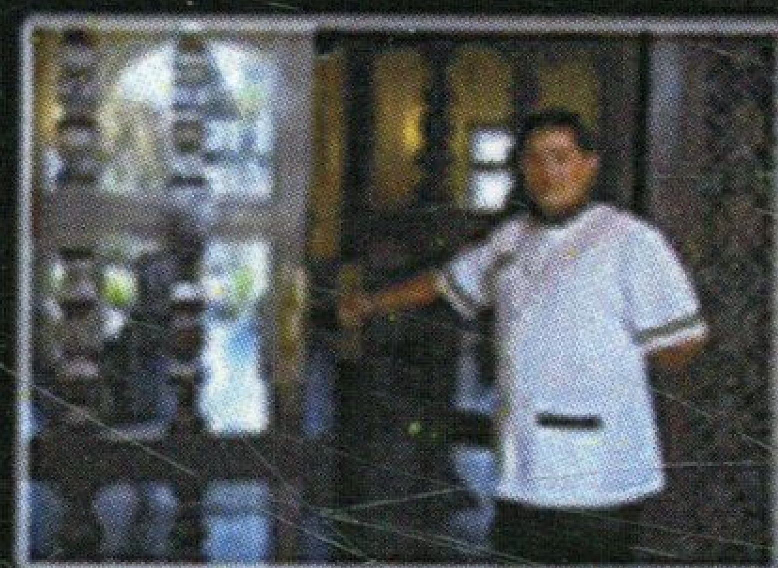
إدارة الموارد البشرية
في المنشآت السياحية والفندقية

Human Resources Management in Tourism and Hotel Institutions









قصي قحطان خليفة

جامعة البلقاء التطبيقية

كلية العقبة الجامعية

قسم العلوم الفندقية والسياحية

إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

Human Resources Management in Tourism and Hotel Institutions

إدارة
الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

Human Resources Management in Tourism and Hotel Institutions

تأليف

قصي قحطان خليفة الجميلي

رئيس قسم العلوم الفندقية والسياحية

جامعة البلقاء التطبيقية

كلية العقبة الجامعية

طبعة مزيدة ومنقحة

2015 -2014

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2009/9/4112)

الخليفة، قصي قحطان

ادارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية = Human Resources Management in Tourism and Hotels Institutions / قصي قحطان خليفة- عمان : المؤلف ، 2009 .

(351) صفحة

ر.أ: 2009/9/4112

الواصفات : الطاقة البشرية // الموارد البشرية // ادارة الافراد // ادارة الفنادق// ادارة المنشآت السياحية// ادارة المطاعم .

◆تم إعداد بيانات الفهرسة الاولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف

Copyright
&
All Rights Reserved to the Author

طبعة مزيدة ومنقحة

2014- 2015

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله او إستنساخه باي شكل من الاشكال دون إذن خطي مسبق من المؤلف

بسم الله الرحمن الرحيم

{..وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا ۞ وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا }

صدق الله العظيم

(الطلاق 2- 3)

الإهداء

إلى والدي العزيز........... تغمده الله في رحمته

إلى العزيزة الغالية الوالدة الحنون............ أطال الله في عمرها

إلى أخوتي وأخواتي وأصدقائي .... عرفانا بالجميل

إلى أسرتي الحبيبة........ أم أوس * أوس * أيمن

إلى طلبتي الاعزاء.......

المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
ملكية الفندق....................................	104
العوامل المؤثرة في الطلب على الموارد البشرية في الفنادق....................	106
مراحل عملية التخطيط للموارد البشرية في الفنادق	111
معايير نجاح التخطيط للموارد البشرية في الفنادق	113
الوحدة الرابعة	
تحليل الوظائف في المنشآت السياحية والفندقية	
مفهوم وأبعاد عملية تحليل الوظائف	117
أساليب تحليل الوظائف....................................	118
إسلوب الاستبانه....................................	118
إسلوب المقابلة....................................	124
إسلوب الملاحظة....................................	127
إسلوب الديكام	128
الوصف الوظيفي	133
متطلبات الوظيفة	134
إعداد بطاقة وصف الوظيفة	139
الهيكل الوظيفي في الفنادق....................................	139
أهمية الهيكل الوظيفي	140
هيكل التخصصات في الفنادق....................................	141
هيكل الرتب (الدرجات) في الفنادق....................................	142
هيكل الرواتب في الفنادق....................................	143
خصائص الهيكل الوظيفي في الفنادق....................................	143
التوظيف السلبي لتوصيف بعض الوظائف	145

الأشكال

الجداول

المقاطع

المقطع	الصفحة
مقطع رقم (11) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين، شاشة إضافة بيانات جديدة للنظام	276
مقطع رقم (12) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين، شاشة إنشاء مستخدم للنظام (وضع بيانات خاصة بموظف قسم HRM كي يزاول عمله بإدخال البيانات والمعلومات، بمعنى آخر إسلوب امني احترازي وقائي من حدوث تلاعبات من قبل أي شخص ليس له علاقة بقسم HRM .	277
مقطع رقم (13) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين، إلحاقا بالمقطع السابق (12) يتم تعبئة المعلومات الخاصة بالمستخدم، من اسم وكلمة مرور كي تكون له الصلاحية للدخول على البرنامج	278
مقطع رقم (14) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين، ويوضح خيار البحث إما عن موظف، أو عن الإجازات الممنوحة للموظفين.	279
مقطع رقم (15) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين، ويوضح خيار البحث عن موظف	280
مقطع رقم (16) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين، ويوضح خيار البحث عن الإجازات (المرضية، الاضطرارية أو الزمنية السنوية)	281
مقطع رقم (17) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين، يوضح خيار طباعة كلا من {عناوين الموظفين، بيانات ومعلومات عن الموظفين، معلومات عن مجموعة موظفين	282

المقطع	الصفحة
مقطع رقم (18) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين، طباعة عناوين الموظفين	283
مقطع رقم (19) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين، طباعة معلومات عن الموظفين،	284
مقطع رقم (20) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين، طباعة معلومات أو بيانات عن مجموعة موظفين.	285
مقطع رقم (21) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين، طباعة بيانات الموظفين مستحقي الترقية.	286
مقطع رقم (22) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين، طباعة معلومات عن موظف بعد استخدام شاشة البحث	287
مقطع رقم (23) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين، طباعة معلومات عن رواتب الموظفين	288
مقطع رقم (24) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين، شاشة الإجازات، نستطيع إضافة أو خصم إجازات للموظفين، وطباعة نموذج إجازات، ومنح الموظف الإجازات بأنواعها {سنوية، مرضية، اضطرارية، مرافق (قد يحتاج الموظف أن يكون مرافقا مع شخص أخر مريض أو مسافر)} .	289
مقطع رقم (25) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين، شاشة الراتب وملحقاته، وتتكون من عدة خيارات { تعديل الراتب، الزيادات على الراتب، تثبيت الراتب، خصم من الراتب، إلغاء خصم من الراتب}	290

الصور

أهداف الكتاب:

بعد قراءة هذا الكتاب يتوقع من القارئ أو الطالب أن يحقق الأهداف الآتية:

1- التعرف على مفهوم وأهمية الإدارة ومراحل تطورها.
2- التعرف على وظائف الإدارة.
3- التعرف على مفهوم وأنماط القيادة.
4- التعرف على طبيعة وأهمية ادارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية.
5- معرفة وظائف ادارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية.
6- معرفة اكثر بطبيعة وخصائص الموظفين الواجب اختيارهم وتعيينهم في المنشآت السياحية والفندقية.
7- القدرة على اعداد برامج صيانة العنصر البشري، وأليات الاحتفاظ بالموظفين في المنشآت السياحية والفندقية لاطول فترة ممكنه.
8- التعرف على اهم التحديات المعاصرة التي تواجه ادارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية.
9- كيفية تحديد مهام وواجبات الموظفين في المنشآت السياحية والفندقية.
10- كيفية اعداد بطاقة وصف الوظيفية وتحديد مهامها وواجباتها.
11- كيفية تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية.
12- معرفة حقوق وامتيازات الموظفين، ونظام تعوياضاتهم المباشرة وغير المباشرة.
13- امكانية تحقيق أعلى استثمار لعوائد المورد البشري في المنشآت السياحية والفندقية.
14- القدرة على تحديد احتياجات المنشآت السياحية والفندقية للمورد البشري المستقبلي.

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

يعتبر العنصر البشري من اهم الموارد التي تمتلكها أي منظمة او منشأة سياحية كانت ام فندقية، إذ يمكن زيادة قيمة وفاعلية المورد البشري من خلال الاستثمار في تنمية مهاراته وقدراته، وايضا الاستثمار في تنمية دافعيته للعمل.

وتشمل ادارة الموارد البشرية ادارة كافة المجالات التي تحكم علاقة المنشاة السياحية والفندقية بموظفيها، بما يكفل الحصول على افضل النتائج والانجازات للمنشأة، وايضا الاحتفاظ بقوة عمل مناسبة كماً ونوعاً، لتحقيق انتاجية عالية للمنشأة السياحية والفندقية.

ويمثل الموظف في المنشأة السياحية والفندقية الوحدة الاساسية التي تحدد سلوك المنشأة، وفي ضوء السلوك الذاتي للموظف تستطيع المنشأة السياحية والفندقية تحقيق اهدافها الادارية والاقتصادية والاجتماعية .... الخ.

إن قدوم الموظف للعمل وانصهاره فيه واستجابته لمتطلباته وتفاعله مع زملائه، واستخدامه لمواد ومعدات وادوات العمل، ورضاه عن عمله، ومجمل علاقاته ونشاطاته، جميعها تُعد مصدراً اساسياً لتدعيم العمل الفندقي وازدهاره بما يتناسب ومستوى الخدمة المطلوب تأديتها.

لقد عمل المؤلف مع فريق برنامج التوئمة الكندي الاردني (Canadian - Jordanian Twining Project) واستطاع اعداد الوصف المناسب لفقرات ومحتوى مادة ادارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، وقد اعتمد اسلوب الواقعية في سرد المعلومات والمعارف الخاصة بمنهج هذا الكتاب، كونه سيُعتَمد كمنهج تدريسي لتخصص ادارة الفنادق والسياحة في المملكة الاردنية الهاشمية، ويتناسب محتوى هذا الكتاب مع احتياجات طلبة تخصص ادارة الفنادق

والسياحة لمرحلتي الدبلوم والبكالوريوس، بما يكفل احتياجاتهم العلمية والمعرفية حول تخصص او قسم ادارة الموارد البشرية.

إذ سيتم في هذا المنهاج التعريف بالإدارة ووظائفها ضمن الوحدة الأولى، ثم توضيح قسم إدارة الموارد البشرية منذ النشأة وحتى وقتنا الحاضر، بكل ما يتعلق من جوانب : العمل، السلوك، الانجاز، الكفاءة، التخصص، المهنية، قياس الاداء، التقويم، الإدارة الالكترونية المحوسبة للموظفين، نظام الاجور والرواتب والمكافآت، والسلامة المهنية في العمل السياحي والفندقي. وجاءت من خلال احدى عشرة وحدة علمية تغني القارئ والطالب بكم من المعلومات التعريفية بهذا القسم في المنشآت السياحية والفندقية، وبإسلوب سلس وواضح يتناسب والقدرة الذهنية والعقلية والاستيعابية للطالب ضمن تخصص السياحة وادارة الفنادق.

وقد سعى المؤلف جاهدا الى تبسيط السرد لمحتوى الكتاب بما يتناسب وقدرات القارئ والطالب لتحقيق غايات الفهم الشامل والواضح من خلال قرائته واطلاعه على هذا الكتاب.

المؤلف

قصي قحطان خليفة

الوحدة الأولى:

مبادئ الإدارة

Principles of Management

1-1- مفهوم وأهمية الإدارة
1-2- وظائف الإدارة
1-3- المسؤوليات وتفويض الصلاحيات
1-4- القيادة
1-5- الإدارة الناجحة

مبادئ الإدارة
Principles of Management

مفهوم وأهمية الإدارة The Management Concept and Importance

الإدارة عملية روتينيه شخصية لتسيير أمور الفرد، ويعتبر الإنسان الكائن الحي الأوحد الذي يستخدم الإدارة بشكل عقلاني مدروس ، فالإنسان بحاجة إلى تنظيم وتنسيق احتياجاته اليومية والحياتية المختلفة، في البيت مع نفسه وأسرته، وخارج البيت مع أفراد المجتمع، وكذلك في المنشآت او المنظمات الصغيرة والكبيرة سعيا من اجل تحقيق الأهداف للفرد والمجتمع، وذلك كله يتم بموجب وسيلة هامة تعرف بالإدارة.

العنصر الأساسي للإدارة هو الإنسان ولا غيره، ويمكن تعريف الإدارة لغةً على أنها الحركة الدائرية أو الاستدارة الشديدة بمعنى الحركة، وهي مشتقة من دائرة (دار- يدور- إدارة).

أما اصطلاحاً فهي تعني السيطرة على مجريات الأحداث لمشروع معين.

ليس هناك تعريفاً موحداً للإدارة، لكن وبشكل إجمالي يمكن القول أن الإدارة تعني الطريقة أو الأسلوب الذي يستخدمه المدير من اجل الوصول إلى تحقيق هدف أو غاية، ونحن بطبيعتنا ندير أعمالنا اليومية والحياتية وبشكل منتظم ومنسق يعتمد على الوقت، التقدير السليم للأمور (التنظيم)، التخطيط للالتزامات الحياتية والمتطلبات اليومية، والتنبؤ.

وفيما يلي مجموعة من التعاريف الخاصة بالإدارة **Defining Management**:

1- الإدارة ظاهرة اجتماعية قائمة على أساس امتزاج أفكار متعددة بين أفراد المنظمة يوحدها هدف مشترك.

2- عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة بأقل كلفة ممكنه وبأعلى مستويات الجودة.

3- نشاط مسؤول عن اتخاذ القرارات ووضع الأهداف، وتجهيز وتهيئة الموارد المطلوبة ومحاولة استخدامها بكفاءة، لتحقيق تقدم وبقاء المنظمة واستقرارها،

عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها : التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم.

4- هي الاستخدام الأمثل والكفء للموارد البشرية ،المادية ،المالية ،البيانات والمعلومات، والوقت، عن طريق وظائف الإدارة المتمثلة ب(التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة) من أجل تحقيق الأهداف المناطه .

ويقصد هنا بالموارد Resources :

1- الموارد البشرية (Human Resources): الموظفون العاملون في المنشأة أو المنظمة ضمن جميع المناصب، من المدير العام ولغاية ابسط موظف في المنشاة.

2- الموارد المادية (Physical Resources): جميع الأصول والموجودات الملموسة في المنشاة، كالأرض والمباني والأجهزة والمعدات والأثاث، ..... الخ.

3- الموارد المالية (Financial Resources): رأس المال التشغيلي الذي يستخدم لتسيير أعمال المنشاة.

4- البيانات والمعلومات (Data and Information): تشمل الأرقام والنسب ومعلومات عن قوانين وأنظمة العمل.

5- الوقت (Time): الوقت المطلوب لانجاز مهام وواجبات الوظيفة.

ويعرفها (Fredrick Taylor) فردريك تايلور أبو الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية (سوف يتم توضيحها لاحقا) بأن الإدارة تعني (المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل بأفضل طريقة وأقلها تكلفة).

أما (Henry Fayol) هنري فايول الذي يعتبر بحق الأب الحقيقي للإدارة الحديثة فيعرفها قائلاً: (هي عملية التنبؤ ،التخطيط ، التنظيم ، إصدار الأوامر والقرارات، التنسيق، والمراقبة). أما كونتز واودونيل (من رواد المدارس الإدارية الحديثة) فقد عرفا الإدارة بأنها : (عملية تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم).

وبطبيعة الحال يمكن أن نضع تعريفاً للإدارة (ضمن مفهوم الدول النامية) في مجال العمل الفندقي والسياحي يتناسب مع مجريات ومتطلبات الأحداث في عصرنا هذا، إذ يمكن القول أن الإدارة : هي فلسفة فكرية فردية، تعتمد على رؤية المدير للأحداث الحالية، يتم ترجمتها إلى قرارات عملية لتحقيق أعلى عائد ايجابي يخص المنشأة الفندقية أو السياحية.

أما التعريف الأكثر شمولا وجدارة (ضمن مفهوم الدول المتقدمة) للإدارة، فهو :

مجموعة الجهود المشتركة للعاملين في المنشأة الفندقية أو السياحية الهادفة إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة الشاملة من خلال التوظيف والاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج المتاحة. وقد تطور الفكر الإداري خلال مراحل عدة سيتم توضيحها لاحقا.

أهمية الإدارة The Importance of Management :

يعتمد تقدم الدول والشعوب على طبيعة إدارة شؤونها، فنجد الكثير من الدول الغنية بالموارد الطبيعية والبشرية، ورغم إمكاناتها المالية لم تلحق بركب التقدم والتطور الذي غمر العالم الجديد، وبقيت تراوح ضمن مضمار الدول النامية أو المتخلفة، ويعزى ذلك إلى سوء إدارتها.

الإدارة هي النواة المسؤولة عن نجاح وتقدم بل وبقاء المنظمات والمنشات في سوق العمل، فالإدارة الجيدة هي التي تستطيع أن تستخدم عناصر الإنتاج بشكل سليم ومدروس بحيث توظفها جميعا بشكل علمي ومنطقي وعقلاني دون إسراف أو تبذير أو سوء استخدام وتقدير، حتى تصل إلى تحقيق اعلى مستويات الإنتاج أو الاستثمار لتلك العناصر وبأقل تكلفة ممكنه وضمن مستويات جودة عالية.

ويمكن ملاحظة اعتماد جميع القطاعات التجارية، الصناعية، الزراعية، والسياحية على الإدارة في استمرارية نجاح عملها في سوق العمل، فنجد إدارة للمصانع، للشركات، للموارد البشرية، للمالية والحسابات، للفنادق، للمستشفيات، للمدارس والجامعات، ...... ألخ.

ولأهمية الإدارة نلاحظ أن المدراء يتقاضون أعلى المرتبات وأرقى الحوافز المالية والمعنوية.

الإدارة فن أم علم The Management, Science or Art

هناك عدة أراء مختلفة حول طبيعة الإدارة، إذ يقول البعض أنها علم مستقل بحد ذاته وله أسسه ونظرياته، في حين يرى آخرون انه فن من فنون الإبداع لدى الأفراد الموهوبين في التعامل مع الأمور واتخاذ القرارات المناسبة وبطريقة فنية متناسقة لإدارة وتجاوز المشاكل التي تواجه المنظمات. وفيما يلي توضيحا لطبيعة الإدارة:

الإدارة علم : كونها تعتمد على المنطق العلمي عند دراسة وحل المشكلات، وذلك باستخدام طرق التحليل والقياس لاتخاذ القرار المناسب.

الإدارة علم أيضا : لأنها أصبحت تُدَّرس في المدارس والجامعات، ولها علمائها، روادها ومؤسسوها، ولها مبادئها ونظرياتها .

الإدارة فن : الإدارة تعتمد بالدرجة الأساس على شخص المدير، اى أن المدير يحتاج الى خبرة و مهارة و ذكاء في ممارسة عمله . و تعامله مع العنصر البشرى لحفزه على الاهداف التنظيمية، لانه ليسَ كلُ مَنْ دَرَسَ علْمَ الإدارة كان قادراً على تطبيقه . ففن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة.

الإدارة فَنٌ و علمُ معاً : وهنا تتوحد وجهات النظر والآراء إزاء علمية الإدارة أم فنيتها، فهي علم وفن في آن واحد، إذ أنها علمٌ يعتمد على أسس ونظريات مدروسة، وفن متوقف على كفاءة وخبرة المدير وإمكانياته في التعامل مع الأحداث والمشاكل بل وحتى الأفراد.

هرم (سُلَّمْ) ماسلو للحاجات Maslow's Hierarchy of Needs

يعتبر العالم Abraham Maslow أول مؤسس لنظرية تفسير تصرفات وحاجات الناس وذلك خلال عرضه لكتاب الدوافع والشخصية:

("Motivation and Personality", New York, Harper and Row,1954)

أوضح العالم ماسلو أن دوافع الناس تحددها حاجات تم ترتيبها وفقا للهرم الأتي (شكل رقم 1) ، وحسب الأولوية في الإشباع والتي تبدأ من قاعدة الهرم (المرحلة الأولى) ، أي الحاجات الفسيولوجية الأساسية للعيش (Physical Survival Needs). سعى العالم ماسلو إلى توضيح الأهمية النسبية

لحاجات الإنسان وفقا لأولوياتها في حياته، فمن اجل بقاء الإنسان على قيد الحياة والسعي لتناسله وتكاثره لا بد من توفر حاجات الطعام والشراب، المسكن، الملبس، النوم، والتزاوج. وقد أوضح القران الكريم قبل أكثر من **1400** سنة حقوق الإنسان وأوردها ضمن أخر أية من سورة قريش، حيث قال سبحانه وتعالى بعد أعوذ بالله من الشيطان الرجيم ﴿لِإِيلَٰفِ قُرَيْشٍ ﴿١﴾ إِۦلَٰفِهِمْ رِحْلَةَ ٱلشِّتَآءِ وَٱلصَّيْفِ ﴿٢﴾ فَلْيَعْبُدُوا۟ رَبَّ هَٰذَا ٱلْبَيْتِ ﴿٣﴾ ٱلَّذِىٓ أَطْعَمَهُم مِّن جُوعٍ وَءَامَنَهُم مِّنْ خَوْفٍۭ ﴿٤﴾﴾ سورة قريش.

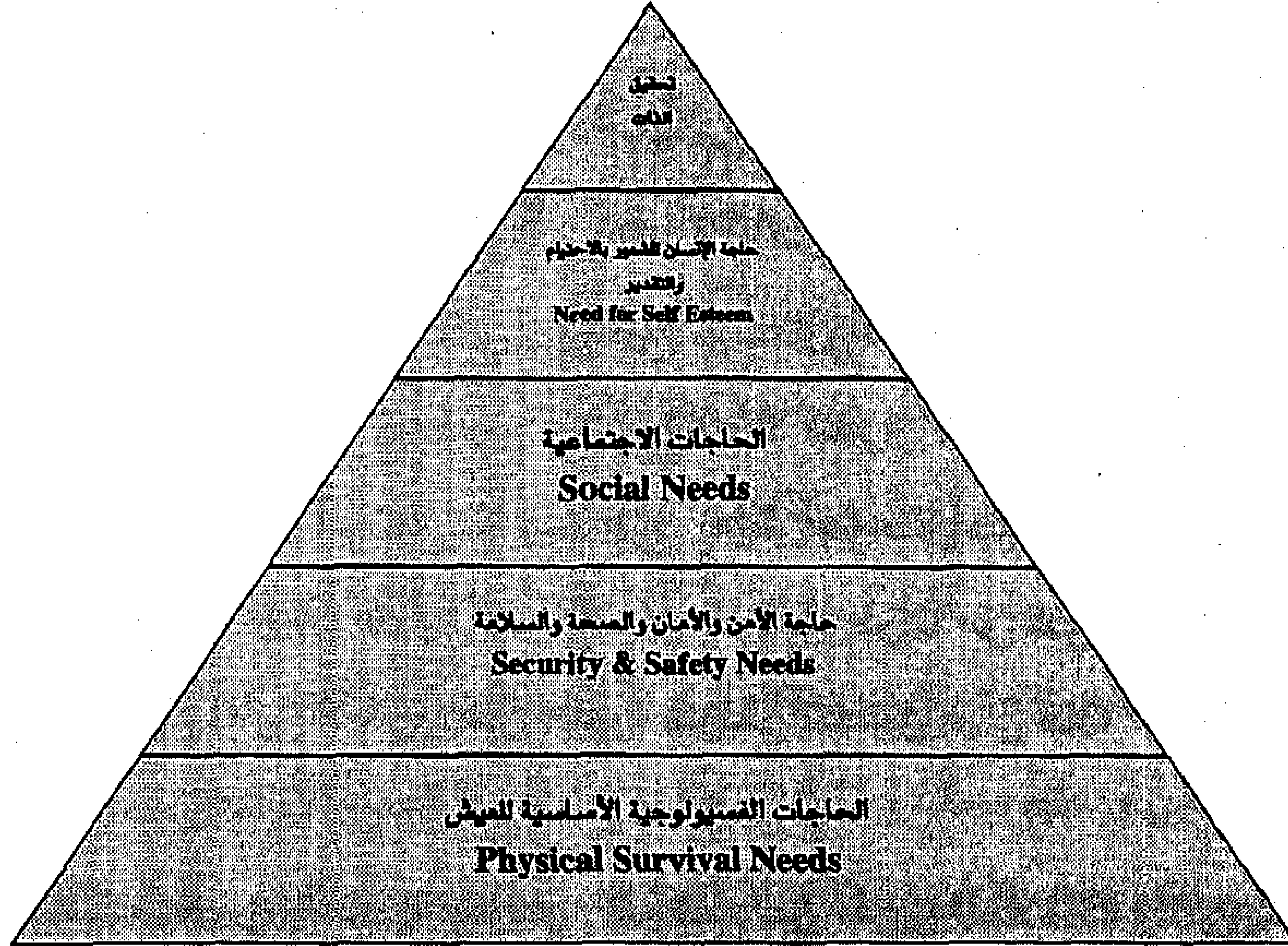
ثم المرحلة الثانية من الحاجات وهي حاجة الأمن والأمان والصحة والسلامة (**Security & Safety Needs**)، كي يستطيع الإنسان العيش بشكل طبيعي وفي ظل ظروف حياتية وبيئية تؤهله للتفكير السليم واتخاذ القرارات الصائبة، وهو توفر الأمن والأمان والصحة، إذ أن الإنسان لا يستطيع العيش بشكل طبيعي في ظل ظروف الخوف وعدم الاستقرار وأحيان قد يموت الإنسان خوفا أو فزعا من شيء معين او حتى من تهديد لفظي. وكذا الآية الأخيرة من سورة قريش تنطبق على هذا المستوى من الحاجات.

المرحلة الثالثة تكمن في تنمية وتوسيع المجتمع عن طريق العلاقات والتي يحتاج لها الإنسان من اجل التناغم مع الغير في نفس البيئة الحياتية، وهي الحاجات الاجتماعية (**Social Needs**)، وقد قال الله تعالى في محكم التنزيل، بعد أعوذ بالله من الشيطان الرجيم ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَٰكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَٰكُمْ شُعُوبًا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓا۟ ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ ٱللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾﴾ الحجرات **13**.

المرحلة الرابعة تُعنى بحاجة الإنسان للشعور بالاحترام والتقدير من قبل الآخرين(**Need for Self Esteem**)، وان تكون له مكانة مرموقة في المجتمع، الشركة أو المنظمة، الشارع، والبيت. ويسعى إلى الاهتمام والبحث عن التحفيز والتكريم المعنوي على حساب الحفز المادي.

وعلى قمة الهرم (المرحلة الخامسة) تكمن الحاجة الخامسة والأخيرة وهي تحقيق الذات (**Need for Self Actualization**)، وهنا يكون الإنسان قادرا على الاعتماد

على نفسه وذاته بمفرده دون الحاجة إلى مشاورة الآخرين، وهنا قد ينحرف سلوك الإنسان عن الصواب في التعامل مع الأشياء والحالات، فقد يغتر الإنسان ويتكبر ويشعر بداء العظمة والتفرد والكبرياء كونه يشعر بأنه الأفهم والأفضل والأحسن بين الآخرين. وفيما يلي شكل رقم (1) يوضح هرم ماسلو للحاجات .



هرم ماسلو للحاجات

Maslow's Hierarchy of Needs

صفات الإداري الناجح :

- التعامل السلوكي السوي مع الأفراد العاملين تحت إدارته، وهذا يعتمد على درايته بعلمي النفس والاجتماع.
- التعامل السليم مع الناس (الزبائن، العملاء، النزلاء، .....الخ).
- أن يتمتع بثقافة عامة، إذ أن المثقف هو الذي يعرف شيء عن كل شيء، أما العالم فهو الذي يعلم كل شيء عن شيء.

- صاحب خبرة ودراية بمجال تخصصه، سُؤل أحد مدراء فنادق سلسلة عالمية معروفة، عن كيفية وصوله لهذا المنصب، فأجاب : بدأت من فتح الأبواب للزبائن، ومسح الأرضية، وغسل الصحون، حتى وصلت إلى إدارة الفندق.
- أن يتمتع بالصدق والإخلاص والأمانة في العمل.
- أن يكون سليماً في تفكيره، ذكياً، وله قدرة على الإبداع، إذ لا يمكن إضافة شيء إلى المعرفة بدون الإبداع.

علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

الإدارة و علم الاقتصاد Management and Economic Science

الغاية من علم الاقتصاد هو التدبير الصحيح، بمعنى الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والبشرية حتى لا يتم التفريط أو التبذير بمتعلقاتها. وهنا تتأتى العلاقة، إذ يجب على المدير أن يكون ملما بعلم الاقتصاد حتى يستطيع توظيف جميع الموارد المتاحة للمنشأة (أنظر صفحة رقم 30) توظيفا كاملا دون إسراف أو عوز بما يتناسب ومتطلبات الإنتاج، بحيث يستطيع أن يصل إلى تحقيق ما يعرف بوفورات الإنتاج.

وفورات الإنتاج هي : الاستغلال الأمثل للموارد، بحيث يتم استغلال اقل كمية من المواد الأولية اللازمة للإنتاج للحصول على اكبر كم من الإنتاج مع ثبات الجودة.

الإدارة وعلمي الاجتماع والنفس

The Management and Sociology, psychology Sciences

يتعامل المدير بطبيعة الحال مع كل من :

أ- موظفيه في المنشاة السياحية والفندقية.

ب- زبائنه، نزلاء الفندق، عملائه.

ج- موظفوا الجهات الرسمية وغير الرسمية، كمصلحة الضرائب ودوائر الترخيص، الموردون.

د- عامة الناس في المجتمع.

لذلك يتحتم عليه التعامل مع الكل حسب معطيات الأمور، بمعنى ان يكون تعامله رفيع المستوى وحذر مع الشخصيات المهمة، وتعامله بسيط وطبيعي مع الأشخاص غير المتعلمين أو المتحضرين، وتعامل الأب أو الصديق مع موظفيه لحل مشاكلهم الشخصية، وتعامل المسؤول عند إصدار الأوامر، وهذه الأطياف والألوان من التعامل السلوكي لا يمكن مزاولتها أو تطبيقها بشكل صحيح ما لم يكن المدير ذو دراية ومعرفة بعلمي الاجتماع والنفس.

الإدارة والعلوم الطبيعية و الرياضية

The Management and the Natural Sciences

العلوم الطبيعية تشمل، علم الإحصاء، الرياضيات، الفيزياء و الكيمياء، وقد ظهر ما يعرف ب (بحوث العمليات Operations Researchs) والذي يوضح العلاقة بين العلوم الطبيعية من جهة وعلم الإدارة من جهة أخرى، وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي يساعد المدير في التوصل الى قرارات سليمة ومدروسة، كذلك يساعد علم الإحصاء و نظرية الاحتمالات و النماذج الرياضية، المدير في التوصل الى قرارات دقيقة وبعيدة عن المخاطرة.

كما ينبغي ان يلم المدير بعلم القانون ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية، و بعلم السياسة و علم الأخلاق و التاريخ و الجغرافيا كي يستطيع ان يقود منشأته إلى تحقيق النجاح ثم البقاء والتنافس في سوق العمل.

وظائف الإدارة Management Functions:

هناك أراء متعددة حول وظائف الإدارة، وفيما يلي عرضاً إجمالياً لوظائف الإدارة، ومنها:

التخطيط ، التنظيم، التوظيف، التنسيق، التوجيه، القيادة، السلطة، المسؤولية، إصدار القرار، إصدار الأمر، والرقابة والسيطرة.

لكن هناك شبه إجماع على أربع وظائف للإدارة يطلق عليها أيضا عناصر الإدارة، وهي : التخطيط **Planning**، التنظيم **Organizing**، التوجيه **Directing**، والرقابة **Control**.

أولا - التخطيط Planning :

وتعتبر الوظيفة الأولى أو اللبنة الأساسية للبدء، إذ لا بد من أن نضع خطا مستقيما كي نسير عليه (وهو الاسم الذي تم اشتقاق مصطلح التخطيط منه)، فحجر الأساس للعملية الإدارية يعتمد على الإجابة عن الأسئلة التالية والتي تطرح نفسها أمام الإدارة قبل البدأ بالعمل، وهي:

1- ماذا نريد أن نعمل؟ وما هو هدفنا الأول والرئيس؟

2- هل نستطيع أن نحقق ذلك الهدف؟ وهل لنا القدرة الحقيقة على فعل ذلك؟

3- هل نملك المؤهلات المادية والمالية والمعنوية لتحقيق ذلك الهدف؟

4- هل الظروف موآتية لتحقيق الهدف؟ أم هناك معوقات لتحقيق ذلك؟

5- ما هي نقاط قوتنا وضعفنا؟

6- في حال تعثر تقدمنا، هل هناك سبل بديلة وكفيلة لاستمرار العمل من اجل تحقيق الهدف؟ وأي السبل البديلة أفضل؟

التخطيط هو العملية الأفضل للإجابة عن تلكم الأسئلة.

من خلال التخطيط سيتم تحديد أساليب وطرق العمل التي سينفذها الموظفون، والإدارات، والمنشأة ككل لمدة أيام، وشهور، بل وحتى سنوات مقبلة.

وهنا يجب التركيز على تحديد التالي:

أ- عدد الموظفين الواجب توفرهم لإدارة وتنفيذ الأعمال، كلاً حسب تخصصه وخبرته وشهادته الأكاديمية.

ب- الهيكل التنظيمي للمنشأة، والذي يبين سلم المسؤوليات والسلطات وخطوط اتخاذ القرار.

ج- الأهداف الكاملة للمنشأة، بحيث تكون قابلة للقياس كي يتسنى للإدارة التأكد من تحقيقها وفقا لما مخطط له على جميع المراحل، وإجراء التعديل اللازم إذ اقتضت الضرورة.

د- مصادر المواد الأولية الداخلة في العملية الإنتاجية، ومدى توافرها.

ه- التكنولوجيا الحديثة التي تتطلبها العملية الإنتاجية.

وغالبا ما تعد المنشأة ثلاث أنواع من التخطيط، تعتمد جميعها على الهدف من ذلك التخطيط، وفيما يلي توضيحا لتلك الأنواع .

انواع التخطيط Types of Planning :

1- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning :

يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها (خطة عامة واسعة وشاملة للمنظمة غايتها تحقيق هدف أو مجموعة أهداف على المدى البعيد)، والإستراتيجية تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة بأي وسيلة وذلك من خلال دراسة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ووضع البدائل المرحلية في حال واجهت خطط المنظمة بعض المؤثرات البيئية التي قد تعيق أو تعرقل سير العمل لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

ومفهوم كلمة إستراتيجية (Strategy) يعني ترجمةً (فن الحرب أو براعة في التخطيط)، وهو في طبيعته مفهوم عسكري تم استخدامه في الحرب العالمية الثانية من قبل جيوش الحلفاء، إذ حينما يقال أن هذا الموقع أو الراقم (مصطلح موقع باللغة الحربية) أو الهدف استراتيجي يعني يجب أن يتم السيطرة عليها بأي حال من الأحوال، لذلك توضع خطط متعددة بديلة من اجل الوصول الى تحقيق السيطرة على ذلك الموقع او الراقم او الهدف في حال فشل الخطة الأولى يتم اعتماد الثانية وهكذا .

أما التخطيط الاستراتيجي فهو، التخطيط الذي يوضح الأهداف العامة للمنشأة والتي يجب الالتزام بتحقيقها ووضعها فوق كل اعتبار. وهو خاص بالإدارة العليا (Top Management) ولكن هذا لا يمنع من مشاركة كافة المستويات الإدارية الأخرى للمساعدة بآرائهم ومقترحاتهم لوضع الأهداف العامة لان من أهم غايات التخطيط الاستراتيجي هو تناسق وتناغم الخطط الخاصة بالأقسام المكونة للمؤسسة أو المنظمة مع الخطط والأهداف العامة لها.

2- التخطيط التكتيكي Tactical Planning :

وتلعب الإدارة الوسطى (Middle Management) الدور الأكبر في هذا النوع من التخطيط، لأنه سيتم ترجمة أهداف التخطيط الاستراتيجي إلى خطط عمل تكفل تحقيق الأهداف العامة التي وضعت ضمنه. وسيوضح هذا التخطيط ما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيف ستقوم بذلك. والفترة الزمنية المقررة للتخطيط التكتيكي أقصر من الفترة الزمنية المقررة للتخطيط الإستراتيجي.

3- التخطيط التنفيذي Executive Planning :

وهو خاص بالإدارة التنفيذية، إذ يسعى المدير هنا إلى وضع الأسلوب والسياسة والإجراء الأنسب لتنفيذ العمل المناط به وبقسمه، فمثلا الميزانية العمومية للمنظمة أو المؤسسة تقر في بداية كل سنة فقط، ولا تتكرر على مدار العام، في حين أن سياسات الحوافز والترقية قد تستخدم لأكثر من مره وبشكل متكرر. بمعنى أخر يمكن القول، أن التخطيط التنفيذي يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الافراد .

ثانيا- التنظيم Organizing :

يُعرّف هنري فايول (Henri Fayol) التنظيم على انه" العلاقة التي تربط أنشطة وعمليات المنظمة بسلطتها الإدارية"، في حين يرى آخرون أمثال (وارين بلنكت و ريموند اتنر) أن التنظيم هو" الدمج الصحيح للأفراد العاملين وموارد المنظمة وذلك من خلال هيكل تنظيمي يبين مهامهم ووحدات القرار والسلطة".

وضمن المفهوم البسيط يمكن القول ان التنظيم يعني " وضع الشخص المناسب في المكان المناسب داخل المنظمة"

في حين يمكن وضع تعريف للتنظيم مفاده :

" جميع الإجراءات الكفيلة بتعريف الأفراد بمهامهم وواجباتهم وفقا لمؤهلاتهم وقدراتهم، وربطها بمستويات السلطة والمسؤولية لتحديد الصلاحيات في المنظمة ضمن هيكل تنظيمي موحد".

انواع التنظيم types of Organizing :

هناك نوعان من التنظيم في المنظمات :

أ- التنظيم الرسمي.

ب- التنظيم غير الرسمي.

ا- التنظيم الرسمي Formal Organizing :

وهو التنظيم المقر من قبل الإدارة العليا للمنظمة والذي يحقق تكاملها التنظيمي ممثلا بتوضيح الهياكل التنظيمية وعلاقة الإدارات ببعضها وكذلك العلاقة بين الأقسام المختلفة في المنظمة.

الهيكل التنظيمي : هو شكل بياني يوضح خطوط السلطة الرسمية للإدارات المختلفة (الرئيسة والفرعية) وعلاقتهم التبادلية في إصدار واستلام القرارات فيما بينها، ويبين حدود السلطة والقرار بين الموظفين الذين يشغلون المواقع الإدارية في كل قسم داخل المنظمة.

من ايجابياته : إتاحة الوقت والفرصة للإداريين من اجل استخدام الصلاحيات والسلطات لتنفيذ الإجراءات والأنشطة التنفيذية من قبل الموظفين حتى يتم الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

من سلبياته: قد يتولد نزاعاً وصراعاً بين المدراء وبين التنفيذيين حول تنفيذ وتطبيق القرارات والتوجيهات والأوامر الصادرة من الإدارة العليا.

ب- التنظيم غير الرسمي Un Formal Organizing

هو تنظيم لا يخضع للقوانين والأنظمة الرسمية المقرة من قبل الإدارة العليا داخل المنظمة، لكنه وليد لتلك القوانين والأنظمة أو قد يكون متأثراً بها وببيئة عمل المنظمة.

وقد ينشأ هذا التنظيمي بشكل عفوي غير متأثر بالمنظمة، لكن بسبب التفاعل الإنساني، الاجتماعي، والسلوكي بين موظفي المنظمة فيما بينهم، بحيث يتولد هذا

التنظيم، وعادة ما يجمع أفراده وأعضائه خارج نطاق المنظمة (في البيوت او المنتديات او الاتحادات او النقابات او حتى الكافيتريات، ..... الخ).

ايجابياته :

1- قد يخلق روح الفريق لدى الموظفين وبالتالي يحقق أهداف المنظمة.

2- يخلق حب المشاركة والتعاون والمساعدة بين الموظفين أثناء العمل وخارج المنظمة.

3- تقوية الروابط والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين بعضهم البعض وبين أسرهم أيضا.

التنظيم يلعب دورا اساسيا في :

- تحديد الإجراءات والفعاليات اللازمة لإنجاح العمل وتحقيق أهداف المنظمة.
- تقسيم العمل على الموظفين في المنظمة بشكل عقلاني منطقي وعملي.
- منح الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة وفقا لسلطاتهم.
- تحديد مصادر القرار والأمر في المنظمة.
- رسم الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة.
- انسيابية العمل داخل المنظمة دون فوضى أو عدم فهم .
- فهم الموظفين لواجباتهم ومهامهم – حقوقهم وصلاحياتهم.
- تنسيق العمل بين أقسام ووحدات المنظمة وتبيان خطوط العلاقة فيما بينهم.
- تبيان العلاقة الرسمية التي تربط الرئيس بالمرؤوس في العمل من أجل انسيابية انتقال الأوامر.
- تقليل وتحجيم المصاريف والتكاليف للمنظمة.
- إنجاح مرحلة أو وظيفة التخطيط السابقة.
- تحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة.

مصطلحات إدارية تنظيمية Management Organization terms:

فيما يلي بعض المصطلحات الإدارية والتنظيمية المهمة والتي يجب معرفة معناها .

◆ **تكافؤ السلطة مع المسؤولية the Authority with Responsibility Equivalence :**

ويعني هذا التكافؤ أن يُعطى كل مسؤول السلطات اللازمة التي تناسب حجم ونوع المسؤوليات المطلوب منه تنفيذها.

◆ **الوصف الوظيفي Job Description :**

ويعني تحديد المسؤوليات والسلطات والواجبات التي على أي موظف في المنظمة القيام بها، وتحديد مسؤوله المباشر الذي يتلقى منه التعليمات والتوجيهات والأوامر.

◆ **متطلبات الوظيفة Job Specification:**

وتشتمل على جميع المؤهلات المطلوبة لشغل وظيفة معينة، كالدرجة العلمية، الخبرات، الدورات التدريبية، والمهارات اللازمة لإنجاز هذه الوظيفة بكفاءة.

◆ **الهيكل التنظيمي Organizational Structure:**

هو التسلسل الإداري لأقسام ووظائف المنظمة، وعادة ما يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية، والعلاقات بين الموظفين، كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل المنظمة.

◆ **السلطة Authority :**

هي ما يتمتع به المدير او المسؤول من حق رسمي او غير رسمي يفرض على المرؤوس(الموظف الذي تحت إمرته) ان يمتثل لقرارات وتو جيهات المدير، وهذا الحق الرسمي ناتج عن تنصيب الإدارة العليا لذلك المدير على مجموعة من الموظفين ضمن الهيكل التنظيمي، اما الحق غير الرسمي للسلطة فيتمثل بقبول وموافقة مجموعة الموظفين بتنصيب موظف منهم كمدير لثقتهم به، ولما يمتاز به من خبرة وكفاءة وفاعلية والتزام .

◆ تفويض السلطة Authorize :

وتعني منح السلطة من إداري لآخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى تخفيفاً من الأعمال الروتينية التي يقوم بها. ولا يعني تفويض السلطة تفويضا للمسؤولية ، بل يبقى المدير الذي فوض سلطات معينة مسؤولاً عن نتائج الأعمال المرتبطة بالسلطة التي قام بتفويضها.

◆ مركزية التنظيم Organizing Centralization:

وتعني أن تكون القرارات متمركزة في الإدارة العليا ، وتكون درجة التفويض قليلة أو معدومة بحيث لا يمنحها المدير إلى من هم أدنى منه مستوى في اتخاذ القرارات ومتابعتها.

◆ تقسيم العمل Job Division:

يعني تقسيم أنشطة المنظمة ضمن مجموعات كي تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف، إذ أن من ايجابيات تقسيم العمل هو سرعة وكفاءة تنفيذ المهام والواجبات.

◆ نطاق الإشراف Supervision Scope :

ويمثل عدد الموظفين الذين يستطيع أن يشرف عليهم مدير معين بكفاءة وفاعلية، شرط أن لا يزيد عدد الأفراد في أي وحدة إدارية عن العدد الذي يُمكّن مدير الوحدة من إدارتهم والإشراف عليهم بكفاءة وفاعلية.

◆ وحدة الأمر Unit Order:

وتعني أن يكون لكل مرؤوس(موظف) رئيسا أو مديرا أو مسؤولا واحدا يتلقى منه الأوامر والتوجيهات والتعليمات دون غيره .

خطوات التنظيم الناجح Successful Organizing Steps:

إذا ما تم التنظيم وفقا للخطوات التالية فهذا مؤشر على نجاحه، والخطوات هي:

1- فهم وتطبيق خطط المنظمة من قبل العاملين على وظيفة التنظيم من جهة، ومن قبل الموظفين في المنظمة من جهة أخرى.

2- تحديد الإجراءات والفعاليات والأنشطة الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة.

3- تصنيف الأعمال والأنشطة داخل كل وحدة أو قسم في المنظمة.

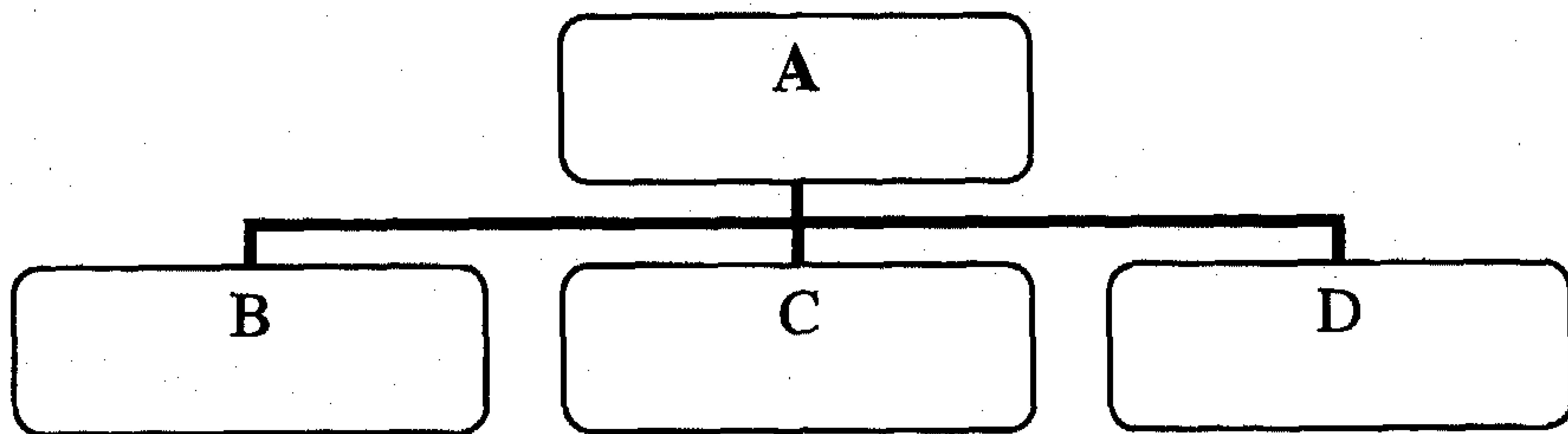
4- تحديد أطر السلطة والصلاحية والعمل على تفويضها بشكل مناسب، عقلاني ومدروس.

5- صياغة وبناء هيكل تنظيمي للمنظمة، توضح فيه :

أ- العلاقات الرأسية (العمودية) : وهي التي تُعَرِّف علاقات العمل بين الإدارات (العليا والمتوسطة والتنفيذية)، إضافة إلى تحديدها لأوجه ومصادر القرار في المنظمة.

ب- العلاقات الأفقية : توضح المسؤولين عن تنفيذ نشاط معين ضمن نفس المستوى الإداري أو السلطوي أو التنفيذي.

والشكل رقم (2) يوضح طبيعة العلاقات، إذ أن العلاقة بين A وكلا من B,C,D هي علاقة رأسية عمودية، في حين علاقة B, C, D فيما بينهم علاقة أفقية.



شكل رقم (2) يوضح طبيعة العلاقة الأفقية والعمودية بين أفراد المنظمة

ثالثا- التوجيه Directing :

بعد أن تم الانتهاء من إعداد وصياغة خطط وأهداف المنظمة، وكذلك وضع الرؤى الوظيفية لهيكلها التنظيمي ضمن مرحلة التخطيط، ، وتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في مرحلة التنظيم، تأتي مرحلة التوجيه (Directing) من اجل البدأ بتنفيذ الإجراءات والسياسات المخطط لها والاستمرار بالعمل حتى يتم تحقيق الأهداف للمنظمة.

يبدأ المدير في هذه المرحلة بتوجيه وإرشاد مرؤوسيه (الأدنى منه رتبة في العمل) وذلك وفقا لمهاراته وخبراته المتراكمة على مدى السنين.

ولقد اختلف المتخصصون في مجال الإدارة عن توضيح مفهوم التوجيه، إذ يرى البعض أنه يعني (القيادة) أو (الإرشاد)، وآخرون يقولون أنه (العلاقات الإنسانية) التي تحكم الرئيس المتفهم بالمرؤوس التابع، ومنهم من يقول أنه (التحفيز)، لذلك برز دور وأهمية هذه الوظيفة لما تحمله او تتضمنه من مفهوم مؤثر على تصرفات وإجراءات الموظفين أثناء العمل، فالتوجيه الصحيح من قبل المدير أو المسؤول يخلق تصرفا صحيحا من قبل الموظف، فلو أن مسؤولا في المطعم (Captain) أو مدير مطعم (restaurant manager) يوجه موظف الخدمة (waiter) بإسلوب عصبي، ويوبخه أمام زملائه او أمام الزبون او الضيف، سوف ينعكس سلبا على تصرفات هذا الموظف وبالتالي ينعكس ذلك التصرف السلبي على موجودات او إيرادات او نسب إشغال المطعم، إذ أن هذا الموظف سوف لن يكترث بانسيابية الإجراءات الواجب إتباعها من قبله أثناء العمل والكفيلة بتحقيق الأهداف التنظيمية للمطعم، إضافة إلى انه لن يهتم بكسب رضا الضيف بسبب التوجيه السلبي له من قبل المدير أو المسؤول، وقد يلجئ هذا الموظف إلى العبث أو التكسير في مناطق عمل لا يراه فيها الآخرون (مخازن الفضيات او الصيني والزجاجيات ...... الخ) وجميع ما تقدم تتحمل خسارته المنظمة والسبب هو سوء التوجيه.

وهكذا يجب على الشخص الذي توكل له مهام التوجيه أن يعرف كيف يتصرف مع الموظفين، بمعنى أخر شخص له المعرفة والدراية بعلمي النفس والاجتماع وطرق الاتصال والتواصل مع الغير.

أنواع التوجيه Types of Direction :

يمكن القول أن التوجيه قد يأخذ إحدى الصور الآتية:

أ- التوجيه الدكتاتوري Dictator Direction

يتمتع هذا النوع من التوجيه بالغطرسة ولزوم الالتزام والتقيد بالأوامر والتوجيهات الصادرة من قبل المدير او المسؤول، وعادة ما يشوب هذا النوع من التوجيه أسلوب سلبي في التعامل مع الموظف دون الأخذ بنظر الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية التي تحيط بالموظف وأثرها على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل.

ب- التوجيه الديمقراطي Democratic Direction

وهو أفضل أنواع التوجيه، إذ يعتمد على رقابة الضمير الشخصي للفرد العامل أو الموظف، وذلك من خلال التعامل المثالي الذي يبديه رئيسه أو مديره في العمل أو الوظيفة، المدير الناجح في توجيهه هو الذي يستطيع أن يكسب ثقة موظفيه ورضاهم عن أسلوبه وقراراته وتوجيهاته، ويسعى دائما إلى إشراك موظفيه في أسلوب وطريقة وآلية التوجيه الفعّال واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، بحيث يكون كل موظف موقناً وفاهماً لمهامه وواجباته الوظيفية وينجزها على أتم وجه حتى في حال غياب رئيسه عنه.

ج- التوجيه غير المقيد (المطلق) Un Limited Direction

قد ينعكس سلبا على من يلتزم هذا النوع من التوجيه، بحيث تخرج سيطرته المطلقة على مرؤوسيه (الموظفين الذين يعملون تحت إمرته)، إذ أن فرط الديمقراطية في التوجيه في بعض الأحيان قد يؤدي إلى استغلال الكثير من الموظفين لها وبالتالي ينعكس على عدم الالتزام الكامل بتنفيذ إجراءات وشروط الانجاز المثالي للوظيفة وبالتالي الانحراف في سير خطى الانجاز الصحيح والتقدم في العمل.

لذلك يتوجب على المسؤول أو المدير قبل البدأ بوظيفة توجيه موظفيه أن يدرس ويحلل التالي :

1- طبيعة الوظيفة أو العمل المراد انجازه (حجمه، خطورته، أهميته، انعكاسات الاخفاق في تحقيقه، .....الخ).

2- الأنماط القيادية الأوفر حظا للتعامل مع هذا النوع من العمل.

3- أسلوب التحفيز الأفضل للموظفين من اجل انجاز هذا العمل.

4- الموارد البشرية (الموظفين) الذين يتعامل معهم المدير أو الرئيس(جاهزيتهم للعمل، إمكانياتهم، خبراتهم، فاعليتهم ، ....الخ).

5- القرار الأمثل والأسلم الذي يجب اتخاذه.

6- إمكانية تفويض المهام والصلاحيات للموظفين، ومدى تحملهم المسؤولية.

7- وضوح وموضوعية الأوامر والقرارات التي ستتخذ.

8- نظام المتابعة الذي سيتخذ من قبل المدير إزاء تفويض الصلاحيات والأوامر للآخرين.

التوجيه الناجح Successful Direction

إذا أردت أن تكون مديراً أو مسؤولاً ناجحاً في توجيهك لموظفيك، فعليك الالتزام بالتالي:

1- أن توضح للموظف أن هذا التوجيه من قبلك هو ليس نابعا من هواك أو تصرفا شخصيا من قبلك، بل إن هناك أهدافاً خاصة بالمنظمة لا يمكن أن تتحقق إلا إذا تم الالتزام بالإجراءات والأنشطة والفعاليات المقررة والتي يجب ان نلتزم بها حتى يتم تحقيق تلك الأهداف المنشودة.

2- الالتزام بإسلوب الحوار وفهم المقابل أثناء عملية التوجيه، دون اللجوء إلى أسلوب الزجر والتوبيخ والصريخ والتهديد والوعيد، وحاول أن تجد مساحة مشتركة بينك وبين الموظف حتى يمكنه فهم مقصدك والاستماع لك باهتمام وجدية.

3- التأكد من أن جميع الموظفين لديك قد فهموا ما مطلوب منهم أثناء عملية التوجيه، وللتأكد من ذلك الفهم عليك فسح المجال لطرح أسئلتهم واستفساراتهم حول إجراءات التنفيذ، ومحاولة إعادة خطوات تنفيذ إجراءات العمل أكثر من مره حتى تتأكد من فهم الجميع لها.

4- سماع جميع الاقتراحات والاعتراضات حول إجراءات التنفيذ قبل البدأ بالتنفيذ يمكنك من تفادي كثير من معوقات ومعرقلات انجاز الإجراءات والمهام وتقدم العمل.

5- الحرص على إعطاء أوامر وتعليمات محددة ومختصرة حتى لا أُقلق الموظف بكثرة وتنوع وتعدد الأوامر والتوجيهات والتعليمات، فهي مثبطة للآمال ومربكه للعمل والأداء.

6- عدم إعطاء أوامر شاملة لجميع مراحل تنفيذ العمل، وإنما إعطاء أوامر لتنفيذ المرحلة الأولى، وبعد الانتهاء من تنفيذها يتم إعطائه توجيهات تنفيذ المرحلة الثانية وهكذا ، حتى لا يشعر الموظف بضغط الأوامر والتوجيهات الموجهة له من قبل المدير.

7- الحرص على عدم الانخراط في توضيح تفاصيل الانجاز بشكل دقيق مفصل وممل، خاصة للموظفين القدماء أصحاب الخبرة والكفاءة، والاقتصار فقط على توضيح النقاط والإجراءات الرئيسية والمهمة لهم. إذ أن ذلك يسبب لهم الضجر وكراهية الاستماع للمدير.

8- التأكد من عدم تضارب الأوامر والتوجيهات العامة التي توجه للموظفين، وخاصة لمسؤولي المجموعات الأخرى في العمل والذين قد يوجهون مرؤوسيهم حول إجراء يتضارب مع ما تقوله أنت لمرؤوسيك. لذلك يجب ان تكون متواصلاً مع احدث إجراءات وتوجيهات وتعليمات الإدارة العليا فيما يخص التوجيهات العامة التي تصدر.

9- احذر من أن تركن وتوكل المهام والواجبات الصعبة للموظف الجيد والمطيع والملتزم، وتترك باقي الموظفين الذين لا تجد فيهم الكفاءة يمارسون المهام والواجبات السهلة وغير المسؤولة، بل يجب أن تتوزع على جميع الموظفين الواجبات والمهام الصعبة وذات المسؤولية حتى تضمن توفر فريق عمل كفوء ومتماسك.

10- ابتعد عن تكليف من لا ترغب فيهم، بمهام وواجبات مزعجة وغير مقبولة لهم، كنوع من التوجيه السلبي لمعاقبتهم في حالة تقصيرهم أو عدم تنفيذهم لتلك المهام والواجبات.

11- احذر التمييز بين الموظفين، وأسعى دوما إلى تحسين غير الكفوئين وحثهم وتحفيزهم على المثابرة وبذل أقصى الجهود للتعلم والتقدم والإبداع.

12- لا تتكبر على مرؤوسيك بحكم السلطة والصلاحية المفوض لك من قبل الإدارة، وحاول أن تزيل جدار التكبر وتقترب أكثر من موظفيك لتفهّمهم أكثر.

13- يفضل أن تكون التعليمات والتوجيهات مكتوبة بخط واضح ومعلقة في أماكن بارزة للاطلاع عليها من قبل الموظفين.

رابعا- الرقابة Controlling :

هي أخر الوظائف الأربعة للإدارة، فمن اجل المحافظة على كل ما تقدم من وظائف الإدارة الثلاثة (التخطيط، التنظيم، والتوجيه) بنسب ومعدلات كفاءة وفاعلية عاليتين، يأتي دور الرقابة كوظيفة رابعة تسعى الى الحفاظ على خطوات سير العمل وفقا لما تم التخطيط والتنظيم والتوجيه له، وتعمل الرقابة جاهدة الى اكتشاف الانحرافات والأخطاء المقصودة وغير المقصودة من اجل تصحيح المسار من جديد حتى يتسنى للمنظمة تحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة.

من الطبيعي أن لكل منظمة معايير أداء معينة يمكن من خلالها مقارنة النتائج المتحققة من سير العمل والانجاز بما مخطط له ضمن معايير المنظمة تلك، ومعايير

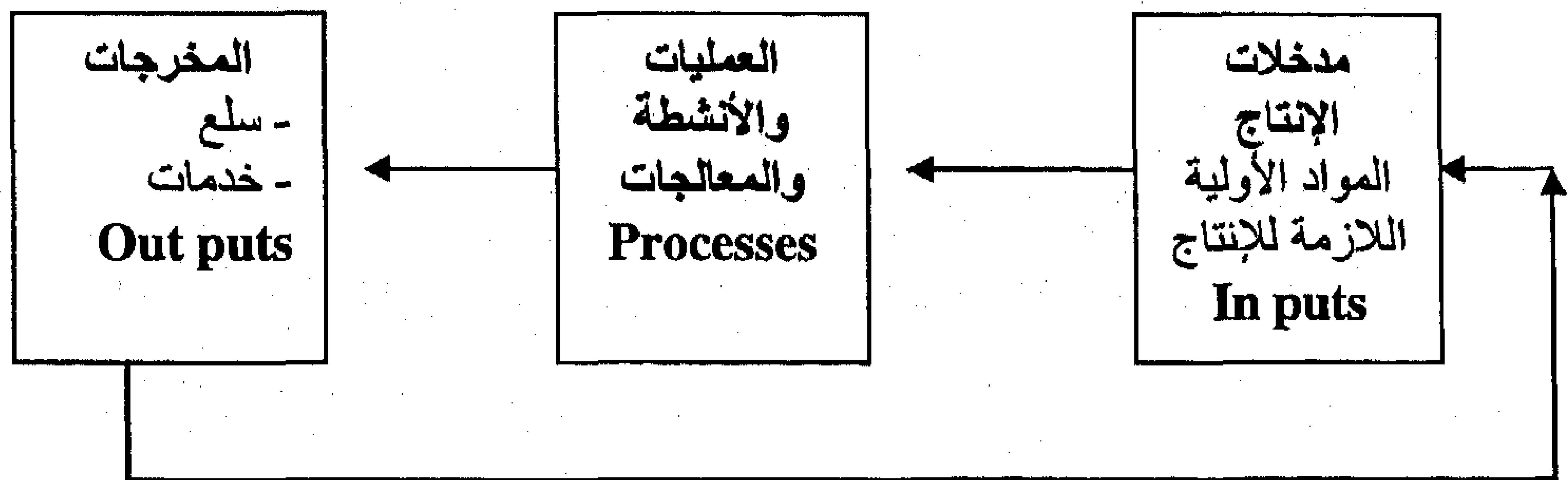
الانجاز هذه متعلقة بجميع عناصر الإنتاج، بما فيها كفاءة وفاعلية الموارد البشرية في المنظمة، وكذلك الآلات والمعدات، وجودة وكمية الإنتاج .

ترتبط وظيفة الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط، إذ أن الأخيرة تُعد الركيزة أو الأساس الذي بُني عليه صرح المنظمة، فإذا كان الأساس ضعيفا وغير متناسق سيؤدي حتما إلى انهيار البناء التنظيمي للمنظمة. لذلك نجد أن وظيفة الرقابة تعتبر المؤشر لنجاح أو فشل التخطيط.

هناك خطوات رقابية لا بد للمنظمة من إتباعها، وذلك من اجل الوقوف على ماهية عمل وتقدم وفاعلية الوظائف الإدارية سابقة الذكر، وهذه الخطوات يتم تطبيقها(على الموظفين ضمن جميع الوظائف، على الإجراءات والنشاطات والقرارات والتعليمات، وعلى قوانين وأنظمة العمل الخاصة بالمنظمة)، وفيما يلي عرضاً لتلك الخطوات.

خطوات الرقابة في المنظمة Controlling steps in Organization

1- وضع معيار أو مقياس للأداء، ونعني هنا مقياس أداء كمي ونوعي، لقياس كمية ونوعية (الإنتاج، الموظفين، الموارد، والعمليات والإجراءات)، هذا المقياس يستخدم لتحديد مدى التقدم الحاصل في تنفيذ كلاً من (التخطيط، التنظيم، والتوجيه)، وهل يتناسب حجم وكم ونوع هذا التقدم مع المفردات والمؤشرات والمعايير الرقابية الموضوعة مسبقا؟ والشكل رقم (3) يوضح بإختصار مراحل العملية الإنتاجية ودور الرقابة فيها .



الشكل رقم (3) مراحل العملية الإنتاجية

2- مراقبة مراحل العملية الإنتاجية الفعلية بشكل آني ومباشر.

3- مقارنة الأداء الآني (الكمي والنوعي) للمنظمة بجميع مفرداتها، بالمعيار المقرر له في الفقرة رقم (1)، فإذا كانت النتائج متوافقة او متقاربة فهذا دليل على التخطيط السليم والتنفيذ الصحيح للإجراءات.

أما في حالة وجود فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع فيجب هنا دراسة وتحليل الاختلاف في النتائج ومحاولة اتخاذ قرارات قد تتعلق بالتخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو جميعها.

4- ضرورة عدم إغفال التالي:

أ- مدى تناسب المعيار مع الحالة المراد قياس أدائها؟

ب- دقة وكفاءة العملية التي تقيس أو تبين كفاءة (الموظفين، الآلات، الإجراء، النشاط، العملية، الانجاز، الإنتاج، ....الخ).

لذلك عليك أن تضع في الحسبان كثيراً من الأمور التي قد تؤثر على دقة النتائج الرقابية للمقارنة، مثل تقادم الآلات والمعدات الإنتاجية، الظروف النفسية والاجتماعية والسلوكية المتقلبة عند الموظفين، نوع وطبيعة وجودة المواد الأولية الداخلة في العملية الإنتاجية والمصنعة للسلعة، بيئة العمل، ...... الخ.

المعايير الرقابية Controlling Standers :

يمكن تقسيم المعايير الرقابية إلى :

1- معايير إدارية : وتشمل جميع التقارير والتعليمات واللوائح الخاصة بتقييم أداء عناصر المنظمة. وغايتها هو التركيز على نوع الأداء المطلوب تحقيقه من اجل تحقيق أهداف المنظمة، إذ يتم رفع التقارير اليومية إلى الإدارات عن مستويات الأداء المنجزة كي يتم مقارنتها بمعايير الأداء المطلوب تحقيقها، حتى يتم الوقوف على معدلات التقارب أو التباعد بين المطلوب والمتحقق من الأداء.

مثال على معايير الرقابة الإدارية: على مدير المبيعات او التسويق او العلاقات العامة في المنظمة تقديم تقارير شهرية عن جميع العمليات والاتفاقات والعقود التي أبرمت وبيعت إلى/مع منظمات أخرى أو أفراد آخرين.

2- معايير فنية : وتطبق هذه المعايير على كلا من(طرق وأساليب الإنتاج الواجب إتباعها، مطابقة المواد الأولية المشتراة من الموردين لمواصفات متطلبات الإنتاج، القدرة الإنتاجية للآلات والمعدات، شروط السلامة المهنية والصحية الواجب إتباعها لتجنب حوادث وإصابات العمل، .....الخ)

قد يكون مصدر هذه المعايير موضوعاً من داخل المنظمة كمعايير إجراءات الإنتاج، وقد يكون موضوع من خارج المنظمة كشروط السلامة في التعامل مع الآلات والمعدات وعادة ما تكون الشركة المصنعة لتلك الآلات والمعدات هي من وضع تلك المعايير.

المسؤوليات وتفويض الصلاحيات Responsibility and Validities:

تعتبر عناصر الإنتاج هي المحدد الرئيس لتقدم ونجاح العمل في المنظمة، الا أن أهم العناصر التي تحكم العمل والتي يجب استثمارها بشكل فاعل ومدروس هي (الإمكانية المالية ، العنصر البشري، والوقت)، ويمكن تفعيل ذلك الاستثمار بعدة طرق، احد تلك الطرق هي تفويض الصلاحية والمسؤولية من قبل الإدارة إلى المرؤوسين، إذ إن التفويض سيعمل على تخليص المدير من عبء الأعمال الروتينية التي يقوم بها يوميا، وتمنحه الوقت والجهد الإضافي للإبداع في التخطيط الاستراتيجي وتوسيع الرؤى والنظرة المستقبلية للمنظمة.

يمكن تعريف المسؤولية على أنها " تكفّل الموظف بانجاز المهام والواجبات الموكلة إليه"، فهي التزام شخصي بتأدية مهام وواجبات الوظيفة وفقا لما تقتضيه معاير انجازها الفاعل. وقد يلعب عنصر الضمير والأمانة الدور الأكثر بروزا في تحمل المسؤولية وتأدية الواجب المناط بالموظف بشكل سليم وفاعل من خلال بذل قصارى جهده لتحقيق الانجاز، فبالتالي يجب على الموظف الذي يتحمل المسؤولية أن يُتم ويُنجز

الواجب ويثبت انه على قدر المسؤولية التي وكلت له وانه فاهم ومدرك لما يفعله أو يقوم به كونه حقق هدف الانجاز.

والالتزام أساس المسؤولية، وكما يقول رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم : ((رحم الله امرئ عمل عملا فأتقنه)). (البخاري ومسلم)

أما تفويض الصلاحية، فهو أعطاء أو منح جزءً من سلطة القرار إلى موظف أخر محل ثقة بالنسبة للمدير.

ويمكن القول إن التفويض هو، السماح لموظف أو مجموعة من موظفيك المرؤوسين (تحت إمرتك) بالقيام بمهمة أو وظيفة أو مسؤولية معينة، مع (منحه أو منحهم) صلاحية قرار (تمكن/ه، هم) من انجازها على أتم وجه.

وتلعب العلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس دورا كبيرا في اختيار من تفوض له سلطة القرار، والتفويض لن يكون مثمراً وناجحا إلا إذا كان ممنوحا وفقا لأسس وثوابت مرحلية، وان الموظف الذي سيوكل له التفويض يتمتع بالخبرة والممارسة وحسن السلوك والأمانة والنزاهة والجدية والحرص...... الخ، وعلى عاتق المدير أن يختبره في أكثر من موقف دون أن يشعره، ويحدد مدى صلاحيته لتحمل المسؤولية.

محددات تفويض الصلاحيات :

هناك مجموعة محددات تحول دون تفويض مهام وصلاحيات ومسؤوليات للموظف، وعادة ما تكون هذه المحددات في إدارات دول العالم النامي، وقد تكون محدودة الحدوث في دول العالم المتقدم، ومن هذه المحددات:

أ- ضعف أو انعدام الثقة بكفاءة ومؤهلات ومقدرات الآخرين في العمل.

ب- إن التفويض يمثل مجازفة خاسرة محفوفة بالفشل من قبل من ستفوض له المهام والمسؤولية.

ج- تشكل تهديدا لوضع المدير، خوفا من بروز الموظف الذي ستفوض له المهام ويكون مبدعاً في إدارتها. وعادة ما يحدث هذا في المنظمات ذات الأمان الوظيفي (Job Safety) المفقود.

د- التفويض بحاجة إلى تدريب وتأهيل قبل البدأ بتنفيذه، فهو مكلف ويحتاج لوقت وجهد حتى يتم تهيئة وإعداد الموظف الذي ستفوض له المهام.

ه- قناعة المدير بعدم تحقيق الانجاز المثالي من قبل الموظف الذي ستفوض له المهام.

و- قد يخلق نوعا من عدم الرضا لباقي الموظفين في المنظمة لإحساسهم بالغبن أو عدم العدالة في العمل (Job Fair).

ز- انحسار الصلاحيات، وهذا ما يجعل صلاحيات المدير محدودة وغير قابلة للتفويض.

ح- كفاءة المدير العالية والتي تعتبر بمثابة مثبط لضرورية وجود مرؤوس للقيام ببعض مهام المدير الروتينية كون المدير يفوق بمهاراته مهارات جميع الموظفين.

ط- ضعف الوعي الوظيفي لكثير من الموظفين وخاصة الجدد، بمعنى آخر الإلمام المحدود للموظف بطبيعة حدود مهامه وواجباته المفروضة ضمن الوصف الوظيفي لوظيفته، بل حتى حجم صلاحياته ومسؤولياته في العمل.

خطوات عملية التفويض Validities Steps :

من المفترض أن يقوم المدير أو الرئيس بعدة خطوات كي يتسنى له تفويض الصلاحية للغير، واهم تلك الخطوات :

1- إعداد تصنيف للمهام والأعمال والواجبات التي يقوم بها المدير، بحيث يتم ترتيبها حسب الأهمية والخطورة من أعلى الهرم حتى أسفله والمتمثلة بالمهام والواجبات الإدارية الروتينية.

2- نبدأ باختيار مهام وواجبات المدير من أسفل الهرم والتي يمكن لأي موظف ذو خبرة تأديتها بشكل روتيني ضمن إجراءات واضحة وبسيطة بحيث يمكن تفويضها للغير.

3- وضع الخطوط العريضة لحجم ونوع صلاحية سلطة اتخاذ القرار التي ستخوّل للموظف، مع الأخذ بنظر الاعتبار اختلاف وجهات النظر بين المدير والموظف الذي ستفوض له صلاحية اتخاذ القرار.

4- الدقة في اختيار المرؤوس الذي ستفوض له الصلاحية، إذ أن هذه المسالة لا تقل أهمية أو خطورة عن حجم الصلاحية التي ستفوض.

5- اعتماد نظام رقابي متكامل يمنح المدير إمكانية الاطلاع المباشر على نتائج انجازات أعمال مرؤوسهُ الذي فوضت له الصلاحية.

القيادة Leadership :

منذ مطلع الثمانينات ظهر مفهوم العولمة (Globalization) بشكل أكثر وضوحا عن ذي قبل، وظهر مفهوم القيادة الفاعلة لقيادة التوسع والنفوذ العالمي للمنظمات والشركات الكبرى في العالم، وظهرت الحاجة الماسة لتطوير عملية اختيار من سيخلف قيادة عمليات تلك المنظمات بعد رحيل قادتها الحاليون، ومن اجل استباق الكشف عن صفات وخصائص أفضل المرشحين لتولي مراكز القيادة في المنظمة، من هذا المنطلق تولدت فكرة الاهتمام بالقيادة وخصائص القائد وأشكال القيادة الجديدة في وقتنا الحاضر.

يمكن للمنظمة من قياس مدى نجاحها وتقدمها من خلال قيادتها الفاعلة ذات العلاقات والتعامل الإنساني المنطقي مع موظفيها، وذات الرؤيا والتوجهات الإستراتيجية بعيدة المنظور والأمد.

مفهوم القيادة الإدارية Leadership Concept :

ظهرت مفاهيم عدة للقيادة وضعها مفكرون وإداريون وقادة في الميدان، لكن يمكن القول إن القيادة الإدارية هي : نشاط يقوم به القائد وفقا لصلاحياته وسلطته في اتخاذ وإصدار الأوامر للآخرين مستندا على ما يخوله النظام والقانون، وكذلك قدرته على كسب ثقة وميول الآخرين له من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويُعَرِّف كلاً من وارين بنيس و بيرت نانوس القيادة على أنها : عملية الهام الأشخاص ليقدموا أفضل ما عندهم من نشاط كي يحققوا الهدف المقصود للمنظمة.

ويقولان أن المدير يفعل الأشياء بطريقة صحيحة لكن القائد يفعل الأشياء الصحيحة.

هناك خلط بين مصطلحي القيادة والإدارة، إذ يعتبر الكثيرون أنهما وجهان لعملة واحدة. يمكن القول أن كل قائد هو مدير، لكن ليس كل مدير هو قائد، لذلك يجب علينا أن نعمل مقارنة بين مفهوم الإدارة ومفهوم القيادة كي يتسنى لنا التفريق المنطقي بين المصطلحين، وكما في الجدول رقم(1).

القيادة	الإدارة
- تحرص على ديمومة العلاقات الإنسانية بين القائد والأشخاص. - تهتم بدراسة المستقبل وتركز على النظرة الإستراتيجية والأمور الأكثر أهمية وخطورتها على حياة المنظمة. - تؤمن بالتدريب واعتماد أسلوب التحفيز الايجابي. - نظرتها تفاؤلية بتحقيق الهدف، وتؤمن بالنجاح والتقدم رغم الصعوبات. - تهتم بالكليات والمسائل المهمة. - تركز على العاطفة - تشتمل على العمليات التالية(تحديد الرؤيا ، تهيئة القوى البشرية ، وتحفيز الأشخاص وحثهم على الانجاز)	- تحرص على تنفيذ المهام والانجاز الآني. - تهتم باللوائح والأنظمة والتعليمات الموضوعة. - تركز على المعايير والقوانين في حل المشاكل التي تواجه العمل. - تركز على الأداء ومدى مطابقته للمعايير الموضوعة مسبقا. - تهتم بنتائج العمل الحالية(كم أنتجنا؟ كم بعنا؟ كم ربحنا). - تهتم بالجزئيات وتفاصيل الأمور. - تركز على المنطق - تشتمل على العمليات التالية(التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، والرقابة)

جدول رقم (1) مقارنة بين القيادة والإدارة

على الرغم من وجود اختلاف بين مفهوم الإدارة والقيادة، إلا أنهما يعملان سوية على رفعة وتقدم المنظمة، فلا وجود للتقدم الآني وتحقيق انجاز فعلي وملموس في الوقت الحاضر بدون توفر الإدارة، ولا يمكن للمنظمة من الإبداع والديمومة والبقاء المستقبلي ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية بدون القيادة.

من البديهي القول أن أي إنسان باستطاعته تعلم فن الإدارة من خلال الدراسة في الجامعات والكليات المتخصصة بعلوم الإدارة، لكن هل بإمكان الإنسان من تَعلُم فن القيادة ؟؟؟

لقد اختلف العلماء والباحثون حول الإجابة على هذا السؤال، فمنهم من قال بإمكانك تَعلُم مهارات القيادة وفنونها، في حين نظر الأخرون إلى القيادة على أنها صفات أو خصائص تتعلق بشخصية الفرد ومواهبه الفطرية التي تولد معه.

إن القيادة يجب أن تحتوي على جزئين أساسيين لتكتمل بمفهومها الرائد، وهما:

1- جزء يمكن تعلمه واكتسابه من واقع الحياة العلمية والعملية والمتعلق بمهارات الاتصال والتواصل، القدرة على دراسة وتحليل البيئة، الرؤيا الإستراتيجية للأحداث، طرق وأساليب القيادة..... ألخ.

2- جزء موروث أو فطري لا يمكن تعلمه أو اكتسابه متعلق بالأحاسيس، المشاعر والعواطف، الذكاء وسرعة البديهة، وحب الآخرين، .... الخ.

مما سبق يتضح لنا أن (2) هي مؤهلات القيادة الموروثة، وأن (1) تمثل مؤهلات يمكن اكتسابها بمرور الزمن بالدراسة والتعلم والتدريب.

إذن القيادة هي مزيج من صفات وخصائص فطرية وأيضا من خصائص وصفات مكتسبة من عالمنا.

هناك تصنيفان للقيادة، هما :

أ- القيادة الرسمية **Formal Leadership** : هذا النوع من القياد يَفرض على القائد اعتماد قوانين وتشريعات نظام المنظمة في قيادة وتوجيه العمل والموظفين، بحيث تحدد صلاحيته وسلطته ومسؤوليته وفقا للإطار المناط به مركزه الوظيفي.

ب- القيادة غير الرسمية **Informal Leadership** : هذا النوع من القيادة يمارسه القائد وفقا لقدرته ومهارته وشخصيته المستقلة بعيدا عن قوانين ولوائح وتشريعات المنظمة، لكن دون أن تتعارض معها، الهدف منه هو توجيه الأشخاص ورفع معنوياتهم وتحفيزهم من اجل الإنتاج والتقدم وتقوية الروابط والعلاقات الإنسانية والاجتماعية فيما بينهم.

خصائص القائد The Leader Characteristics :

لقد أوضح كلا من (John Hoover) و (Danny Cox) خصائص القائد عندما قاما بدراسة صفات مدراء في منظمات وشركات عدة، واتضح لهما أن ابرز صفات أو خصائص القادة تكمن في:

1- سرعة البديهة والحنكة في التعامل مع المواقف وخصوصا المشاكل التي تحدث لأول مره، وقدرتهم على تنظيم وترتيب الأمور الفوضوية بشكل منسق وسريع.

2- القدرة على تحديد الهدف الذي يرومون تحقيقه بكل وضوح وشفافية.

3- روح الاندفاع والتقدم والمجازفة الجريئة ذات الخطى الحذرة والمدروسة والتي غالبا ما تحقق الغاية لكن بعد عناء ومشقة.

4- وضوح الشخصية والابتعاد عن الازدواجية في التعامل، فإن شخصية القائد في العمل هي نفسها في حياته الاجتماعية.

5- اهتمامه بالأمور الصعبة والمهمة وذات الخطورة، وابتعاده وتنزهه عن صغار الأمور والنشاطات الروتينية.

6- ديمومة الحماس والاندفاع والإثارة، فالقائد ولدَ كي يحث الآخرين على الحماس والاندفاع والنمو والتقدم.

7- إمكانية الإبداع والتجدد، القائد دائماً يبهر الآخرين بإبداعه وأفكاره المتجددة، ولا يمكن إضافة شيء إلى المعرفة بدون الإبداع.

8- الحرص على انجاز المهام والأولويات الرئيسة والتي تشكل صمام الأمان لبقاء ونمو المنظمة.

9- تحفيز وحث الأشخاص على التطور والتقدم والتعلم، حتى يتم إعداد فريقٍ مبدعٍ متكاملٍ في أبعاده الفكرية، قادرٍ على حل المشاكل ومواجهة التحديات.

10- التفاني في انجاز المهام والأعمال، فالقادة يحرصون اشد الحرص على إتمام المهمة وفقا لما تقتضيه مصلحة المنظمة وصولا إلى تحقيق الغايات المنشودة.

انماط القيادة Leadership Patterns :

يمكن عرض الأنماط التالية للقيادة والتي تتأثر بعنصرين هما (بيئة العمل، وصفات أو خصائص الموظفين) وتعتبر الأكثر شيوعا:

1- القائد الموهوب : وهو الذي يمتلك الشخصية القوية المؤثرة على سلوك وتصرفات الآخرين، وله قدرات الاتصال والإلهام والتحفيز، والمثابرة على الانجاز وتحقيق الأهداف وتحمل المسؤولية.

2- القائد غير الموهوب: يعتمد على العلاقات والمعارف والمحسوبية في انجاز مهام وأنشطة العمل، ويتعامل مع الأحداث بهدوء وتحليل شخصي.

3- القائد الديمقراطي : يُشرِك الآخرين في اتخاذ القرارات، يتعامل معهم بكل شفافية، يستمع لأراء الآخرين واقتراحاتهم.

4- القائد الاستبدادي : يأمر الآخرين بتنفيذ المهام والواجبات الموجهة لهم من قبله دون النقاش أو إبداء الرأي أو الاعتراض.

5- القائد المتمكن : هو الفاهم والواعي لما يفعل، وهو الذي يمتلك رؤيا واضحة لمجريات الأحداث بحيث يستطيع أن يقود ويوجه الأشخاص للتقدم والنجاح.

6- القائد المتحكم : وهو الذي يتعامل مع الأشخاص وفقا لما يرغب من اجل إجبارهم على طاعته وتنفيذ أوامره.

7- القائد الإجرائي : وهو الذي يزود الأشخاص بالتعليمات والإجراءات اللازمة للإنتاج وإدارة العمل، وفقا للوائح والقوانين والأنظمة.

8- القائد الانجازي: وهو الذي يُنَمي ويطور قدرات الأشخاص وانجازاتهم، عن طريق وضعه لأهداف تتحدى قدراتهم وتشعرهم بثقة قائدهم بهم.

مهام القائد المدير Leader Manager Tasks:

يمكن اعتبار أن المهام التي على عاتق القائد تكمن ضمن:

أولا- مهام رسمية: وعادة ما يكون إنجازها معتمدا على مهارات مكتسبة بحكم الدراسة والتدريب والخبرة، تتلخص في تنفيذ المهام والوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، ، والرقابة).

ثانيا- مهام غير رسمية: عادة ما يكون انجازها معتمدا على صفات فطرية أو موروثة، تتلخص هذه الصفات في :

- مهارات الاتصال الفعّال مع الآخرين.
- السماح للآخرين بمشاركته في اتخاذ القرار.
- تنمية روح الفريق بالاعتماد على تحفيز وتشجيع جماعات العمل في الأوقات غير الرسمية.
- كسب ثقة الآخرين وميولهم نحوه.
- التسامح والعفو مع المقصر، وتشجيع ومؤازرة المبدع والمنتج.

- فهم نفسية الآخرين، وفهم المجتمع الذي يعيش فيه، كي يتم التواصل والتعامل مع الجميع(داخل وخارج المنظمة)
- القدرة على إدارة الوقت لصالح تقدم المنظمة .

الإدارة الناجحة Successful Management:

يفترض على الإدارة الناجحة أن تراعي الاعتبارات الآتية كي تنجح في تحقيق مهامها وواجباتها وبالتالي تحقق أهدافها وغاياتها المنشودة،

1- تعظيم مفهوم العمل الجماعي (فريق العمل) **Team Work** ، كي يتم إشراك جميع الموظفين في صنع واتخاذ القرار.

2- الجدية والمثابرة في التخطيط والإعداد، وتنفيذ المهام، لان الإدارة الناجحة هي التي تخطط وتحلل المستقبل وذلك عن طريق التنبؤات الواقعية والمنطقية، وتستبق الأحداث كي لا تتفاجئ بتحديات البيئة الخارجية، وهذا يتم عن طريق العصف الذهني **(Brain storming)**.

3- الطموح وعدم الاكتفاء بالأداء أو الانجاز أو الإنتاج الحاضر.

4- اعتماد إستراتيجية موارد بشرية متكاملة (اختيار، تعيين، تدريب، ......الخ).

5- الاهتمام بالموظفين ودراسة وتحليل احتياجاتهم المختلفة، والعمل على إشباع تلك الحاجات وتحقيق رضاهم الوظيفي وانتمائهم للمنظمة.

6- الابتعاد عن المجازفة في التوسع خارج نطاق عمل أو تخصص المنظمة بهدف تعظيم الأرباح.

7- الاستغلال الأمثل للموارد في المنظمة.

المدير الناجح Successful Manager :

إذا أردت أن تكون مديرا ناجحا فعليك الالتزام بالاتي :

1- الابتعاد عن المحسوبية في اتخاذ القرارات وخاصة قرارات تعيين الموظفين.

2- الاعتماد على المصادر الموثوقة للحصول على المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية أو الخارجية للمنشأة او المنظمة.

3- إشراك الموظفين بصنع القرارات.

4- مواصلة الاحتكاك مع كل ما هو جديد في علوم وفن الإدارة الحديثة.

5- اعتماد التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى والرؤى .

6- فهم حاجات ورغبات الموظفين والعمل على إشباعها ، وحل جميع مشاكلهم.

7- تطبيق نظام وقانون المنشأة على الجميع دون استثناء، بما يصب في مصلحة المنشأة.

8- إعادة النظر الدورية بمعدلات الرواتب والحوافز للموظفين بما يتناسب ومتغيرات البيئة الاقتصادية والاجتماعية للبلد.

9- التعامل المباشر مع مدراء الأقسام والتباحث معهم مع كل مستجدات ومتغيرات تطرأ على سير العمليات (الإنتاجية ، التسويقية ، البيعية ، التخزينية ، الشرائية ، ....الخ).

10- تفقد مرافق وأقسام المنشأة شخصيا وبشكل دوري ، والاستفسار والاستعلام من الموظفين عن سير خطى العمل واهم الصعوبات والمعوقات والتحديات التي تواجههم.

الوحدة الثانية:

إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية (الأهداف والأهمية)

Human Resources Management in Tourism and Hotels Institutions (The aims and Importance)

2 -1 مفهوم إدارة الموارد البشرية

2-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

2-3 تطور إدارة الموارد البشرية

2-3-1 إدارة الموارد البشرية قبل الثورة الصناعية

2-3-2 إدارة الموارد البشرية بعد الثورة الصناعية

2-3-2-1 حركة الإدارة العلمية

2-3-2-2 حركة العلاقات الإنسانية

2-3-2-3 ظهور النقابات والاتحادات العمالية

2-3-2-4 التشريعات الحكومية

2-4 تطور إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

2-5 خصائص الموارد البشرية في الفنادق

2-6 أهمية وظيفة الموارد البشرية في الفنادق

2-7 طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

2-8 المهام والمسؤوليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

2-8-1 قسم دراسة وتحليل بيئة العمل الفندقي ومتطلباتها

2-8-2 قسم التوظيف

2-8-3 قسم تدريب وتطوير الموظفين في المنشآت السياحية والفندقية

2-8-4 قسم علاقات الموظفين في المنشآت السياحية والفندقية

2-8-5 قسم التقييم والترقية والمكافآت

2-8-6 قسم صحة وسلامة الموظفين في المنشآت السياحية والفندقية

2-9 الهيكل التنظيمي لقسم إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية (الأهداف والأهمية)

Human Resources Management in Tourism and Hotels Institutions (The aims and Importance)

مفهوم إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management Concept

لقد برز مفهوم أو مصطلح إدارة الموارد البشرية حديثاً في الأدبيات الإدارية بعد سلسلة من التطورات في الفكر الإداري بدأت بحركة الإدارة العلمية **Scientific Management** التي يعتبر فردريك تايلور **F.Taylor** رائدها الأول. إذ ركزت هذه الحركة اهتمامها على الإنتاجية مع إعطاء أهمية قليلة لرضاء العاملين **Satisfaction**, كما ساد مفهوم الرجل الاقتصادي **economic Man** واعتقه كثير من المديرين وهو مفهوم يؤكد على إمكانية تحفيز العاملين لزيادة إنتاجيتهم من خلال العائد الاقتصادي والحوافز المالية وحدها باعتبار ما كان متصورا وقتئذ أنها هي الحاجات الوحيدة المرتبطة بالعمل .

وخلال الثلاثينات والأربعينات وبتأثير دراسات هوثورن فقد تحول اهتمام الإدارة من الهندسة الإنسانية **Human Engineering** إلى العلاقات الإنسانية **Human Relation**بعدما أظهرت هذه الدراسات أن إنتاجية الموظف تتأثر بالضرورة بفعل عوامل اجتماعية وسيكولوجية وليس فقط بفعل العوامل المادية المرتبطة بتصميم العمل والمكافآت وغيرها . وان مشاعر وعواطف وأحاسيس العاملين تتأثر بفعل ظروف معينة ، مثل علاقات المجموعة **Group Relationships** ونماذج القيادة **Leaderships style** ومساندة الإدارة وغيرها من الظروف، وان مشاعر وعواطف العاملين تؤثر بدورها على إنتاجيتهم .

كذلك تأثرت حركة العلاقات الإنسانية بنمو وازدياد قوة النقابات العمالية خلال هذه الفترة .

وخلال السبعينات والثمانينات شاع الاستخدام الفعال لمدخل الموارد البشرية Human Resources بما يكفل زيادة فعالية المنظمة وإشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن حاجات المنظمة وحاجات العاملين حاجات مشتركة، ويركز هذا المدخل الجديد على أهمية إدارة العاملين كموارد (Resources) وليس كعوامل إنتاجية (Factors) ، أي ينظر إلى العنصر البشري كاستثمارات (investments) تحقق إذا ما أدريت بفعالية – عوائد طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة في إنتاجيتها.

وهكذا تستهدف إدارة الموارد البشرية تحسين نوعية حياة العمل للعاملين بما يكفل فعالية أداء العاملين ورضائهم، وذلك من منطلق أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية يمكن أن تكون مصدرا جوهريا لتحسين الإنتاجية، واليوم نجد أن العديد من المنظمات الكبيرة الناجحة يرجع نجاحها بدرجة كبيرة الى قدرتها على الادارة الفعالة لمواردها البشرية وقدرتها على استقطاب واختيار وكذا الاحتفاظ بموظفين ومديرين على درجة عالية من المهارة والكفاءة، حيث لدى هذه المنظمات سياسات فعالة وكذلك لديها تطبيقات جيدة في مجال إدارة الموارد البشرية .

ويستخدم البعض تسميات مختلفة لإدارة العنصر البشري، وكما يلي:

- إدارة الأفراد Personnel Management
- العلاقات العمالية Labor Relations
- العلاقات الصناعية Industrial Relations
- العلاقات الإنسانية Human Relations
- إدارة القوى العاملة Man Power Management
- إدارة القوى البشرية Human Power Management
- إدارة الموظفين Employees Management
- إدارة الموارد البشرية Human Resources Management

لكن التسمية الشائعة هي "إدارة الموارد البشرية " حيث يعرفها "ليود ولزلي " بأنها تختص بتوفير الموارد البشرية وتنسيق توظيفها في المنشأة .

ويقول (هودجيتز) ان إدارة الموارد البشرية هي العملية التي من خلالها تكفل المنشأة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق اهداف المنشأة والعاملين .

وسوف يتم استخدام مصطلح موظفين بدلاً عن عاملين في المنشآت السياحية والفندقية، وايضا اعتماد الفندق كأكبر منشأة سياحية يمكن ان توظف اعداد كبيرة من الموظفين لادارة شؤون عمل الفندق، مقارنة بعدد موظفي مكتب سفر وسياحة او مطعم او مكتب دلالة سياحية.

وكذلك الرمز لإدارة الموارد البشرية في الفنادق ب (HRMIH) بمعنى:

(Human Resources Management in Hotels)

تعريفات أخرى لإدارة الموارد البشرية :

فرنش: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

SIKULA: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة، ويشتمل ذلك على : عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.

GLUECK.W: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد المنظمة بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.

SHERMAN & CHRUDEN : إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية في الفنادق والمنشات السياحية من وجهة نظر المؤلف بأحد التعريفين الاتيين:

1- هـي المركـز الـرئيس (القلـب) الـذي يـزود كـل اقسام الفنـدق (الـشرايين) بـالموظفين (الـدم) الكفـوئين اللازمـين للـدخول في العمليـة الانتاجيـة للفنـدق (اللازم لابقاء الانسان على قيد الحياة)، والقادرين على استغلال موارد الفندق الانتاجيـة الاخـرى مـن اجـل الوصـول الى تحقيـق أهـداف ورؤى الإدارة العليـا للفندق (من أجل قيام الجسم بفعالياته اليومية الإرادية واللاإرادية)، وذلك من خـلال دراسـة وتحليـل احتياجـات الفنـدق للمـوظفين حـسب الاختـصاص والمواصفات المناسبة لتلك الاحتياجات، والعمل على استقطابهم وتوظيفهم وتهيئتهم، وتوفير بيئة عملهم المناسبة، وتنظيم متعلقات تطويرهم وتدريبهم ومستحقاتهم المالية والمعنوية، بما يضمن رضاهم عن العمل.

2- ويمكـن القـول بـأن إدارة المـوارد البـشرية الفندقيـة والـسياحية هـي " تلـك النشاطات الادارية الهادفة الى توفير موظفين حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت الفندقية أو السياحية، والساعية للمحافظة على الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن الفندق أو المنشأة السياحية من بلوغ أهدافهم بكفاية وفاعلية " .

تطور إدارة الموارد البشرية HRM Development:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنظمات كافة ، ويمكن القول ان إدارة الموارد البشرية مرة بمرحلتين أساسيتين قبل وبعد الثورة الصناعية، وكما يلي:

إدارة الموارد البشرية قبل الثورة الصناعية:

لم تكن الصناعات قد ظهرت في هذه المرحلة وكانت الحياة العملية تقتصر على بعض الصناعات التي كانت محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، إذ كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، وفي الغالب كان الناس يعتمدون

على الزراعة والصيد في توفير لقمة العيش، وكان إسلوب المقايضة هو النظام الاقتصادي القائم والسائد في تلك المرحلة، إذ كان الفلاح المزارع يعمل بدون اجر نقدي وإنما يُعطى ما يسد رمقه وأهله من إنتاج الشعير والقمح والحنطة في نهاية موسم الحصاد، مع ذلك ورغم اقتصار العمل على الزراعة ألا اننا يمكن أن نلمس الدور البدائي للتخطيط، للتنظيم، للتوجيه والمتابعة، والرقابة المتشددة في العمل الزراعي من قبل المالكين للاراضي، ويظهر لنا جليا دور الادارة المركزية ذات الطابع المتشدد والرؤيا الضيقة للإبداع في العمل ،والتركيز على الربح فقط، والحرص على تقديم أفضل كم من المحاصيل الزراعية،وكان الفلاح يحرص على الالتزام بمعايير العمل من أجل الانتاج الزراعي الافضل حتى يحافظ على لقمة عيشه.

وفقا لما تقدم يمكن القول بأن ادارة الموارد البشرية خلال هذه الحقبة(قبل الثورة الصناعية) أتسمت بالتالي:

1- إقتصر مفهوم ادارة الموارد البشرية على إدارة عمل الفلاحين في الزراعة.

2- وجود فكر إداري مبتدأ عند أصحاب الاراضي الزراعية في ادارة أعمالهم الزراعية والية تسويق منتجاتهم، لكن هذا الفكر كان يعمل دون اسس علمية إدارية ومنطقية.

3- وجود نظام الاجور بأسلوب المقايضة .

4- غياب مفهوم الاهتمام بالعنصر البشري كونه الدفه المحركة للعمل، وبالتالي غياب أبسط حقوق العاملين في الزراعة.

5- غياب القوانين والأنظمة التي تُعنى بتنظيم الأعمال وضمان حقوق المالكين والعاملين، وذلك بحكم اقتصار الأعمال على الزراعة.

6- منظومة الأعمال كانت تتمثل بالآتي:

- الموجودات او الأصول الثابتة = الأرض
- الإدارة = مالكو الأراضي الزراعية

- طبيعة الأعمال = زراعية على الأغلب
- العاملون = الفلاحون

ومن الجدير هنا الإشارة الى البعد التاريخي الحقيقي للفكر الإداري للموارد البشرية، ولعل نبي الله سليمان (عليه وعلى نبينا أفضل الصلاة والسلام) كان الرائد الأول في التخطيط، التنظيم، التوجيه والمتابعة، والرقابة على جنده من الجن والإنس والحيوانات بأنواعها، وخير دليل على ذلك تفقده للطير وسؤاله عن الهدهد(وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنْ الْغَائِبِينَ ◆ لأُعَذِّبَنَّهُ عَذَاباً شَدِيداً أَوْ لأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لَيَأْتِيَنِّي بِسُلْطَانٍ مُبِينٍ) (الاية 25 من سورة النمل)، كمنهج إداري لمتابعة ومراقبة العاملين وأيضا محاسبتهم، وتحفيزه للجميع من أجل العمل الأفضل والانجاز الدءوب والأداء المتميز للأعمال والذي يصب في مصلحة البلد.

إدارة الموارد البشرية بعد الثورة الصناعية:

أدى التطور الصناعي الذي رافق الثورة الصناعية في بدايات القرن السابع عشر الى التقليل من حجم الاعتماد على العنصر البشري وطاقاته، وإزداد التوجه نحو الالة والماكنه إضافة الى التركيز على رقابة وتخصيص الاعمال، فأصبح هناك انحرافاً في رؤية العمل نحو الاهتمام بالعاملين، وإزدادت أساليب الرقابة والضغط في العمل عليهم، وايضا طول فترات العمل، وقلت الاجور، وبدأ التركيز على التوجيه السلبي للعاملين والمتمثل بالتوبيخ والزجر، وقد يصل في بعض الاحيان الى الضرب، كل تلك الامور والظروف كانت سببا لظهور العديد من الذين نادوا بضرورة توجيه الأنظار نحو العاملين والاهتمام بهم، وكان من أبرز المنادين بذلك هم رواد المدارس العلمية والفكرية، والذين نادوا بضرورة رسم قواعد واسس وأطر لإدارة العاملين في المصانع .

ويمكن القول ان إدارة الموارد البشرية قد تطورت بعد الثورة الصناعية وفقا للأسباب الآتية :

أولا- تطور الفكر الإداري

وهذا تمثل بالاتي:

1- حركة الادارة العلمية Scientific Management Movement

رائد هذه الحركة هو (Frederick. Taylor)، وان المفاهيم التي جاءت بها حركة الادارة العلمية أبرزت اهمية العمل لزيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق مبادىء جديدة في تنظيم العمل، دراسة الوقت والحركة، وتحديد الاسلوب الامثل (one - best - way) لكل عامل لادارة عمله وضرورة تدريبه على ذلك الاسلوب وتحديد معايير للانجاز وتوفير الحوافز المادية لتحفيز العاملين، وبالرغم من الانتقادات الموجهة للحركة العلمية في الادارة الا ان المفاهيم التي اوردتها لازالت المنشآت الانتاجية تعمل بها وتطبقها .

ركزت المدرسة العلمية على ما يلي:

- ربط العامل بالعمل وبالمصنع فقط .
- ركزت على ضرورة التنظيم والتسلسل السلطوي للأعمال ونطاق الاشراف.
- ركزت على مفهوم إدارة العاملين كأداة للإنتاج وليس كعنصر فاعل من عناصر الانتاج
- ركزت على الانتاجية والعمل على رفع مستويات ومعدلات الانتاج ولو كان ذلك على حساب رضا ورغبات العاملين.
- أعتبرت أن الفرد هو عامل فقط في المصنع .

2- حركة العلاقات الانسانية Human Relation Movement

كان للتجارب والدراسات التي اجريت في مصانع هوثرون Hawthorne (ما بين 1923-1930 بواسطة "التون مايون" والتي استهدفت تحديد العوامل في محيط العمل التي تؤدي الى زيادة الإنتاج) الأثر الكبير في تحويل اهتمام الباحثين عن النظرة الميكانيكية للإنسان والتي كانت تعتبره آلة يجب تحديد حركته واسلوب عمله وتقييده باسلوب رقابة شديدة مع توفير الحوافز المادية كي يصبح اداءه بالمستوى المطلوب .

فقد أشارت نتائج هذه الابحاث الى ان الإنتاجية مرتبطة بشكل مباشر مع مدى توافر تعاون الفريق والعمل الجماعي Team Work ، والعلاقات الإنسانية، وغياب الرقابة الشديدة في المنشات .

ركزت المدرسة الانسانية على ما يلي:

- ربط العامل بالمصنع وبزملائه في العمل (الجماعة)، وكذلك ربط الجماعة بالجماعة. إضافة الى ربط العامل بالعمل كما اوردته مدرسة الادارة العلمية.
- ركزت على التنظيم غير الرسمي ، وتوطيد العلاقات الاجتماعية بين الافراد العاملين.
- ركزت على مفهوم إدارة الموارد البشرية كعنصر مهم من عناصر الانتاج.
- ركزت على ضرورة توفير رغبة ورضا لدى العاملين عن العمل ، والذي سيقود في نهاية الامر الى رفع مستويات ومعدلات الانتاجية.
- أعتبرت ان الفرد هو إنساناً أولاً قبل ان يكون عاملا في المصنع.

أدى انعكاس نظرة الحركتين السابقتين (حركة الادارة العلمية والانسانية) الى ظهور ثلاث نظريات، يمكن إيجازها بالاتي :

نظرية X :

وتفترض هذه النظرية الآتي:

- وبما أن الانسان كسولٌ بطبعه، فهو لا يحب العمل ويحاول دائما تجنبة ماستطاع، وبما ان الانسان كسولٌ بطبعه ويكرة العمل، فاذن من الصعب ان ندفعه للعمل.
- الانسان اناني ولا يبالي باحتياجات المنظمة.
- الانسان بليد وبطيء وثقيل الفهم.
- يحتاج الانسان دائما الى ان نحفزة ماديا للعمل المنتج، ونعاقبة اذا لم ينتج.
- الانسان ليس لديه طموح ولا يرغب بالمبادرة، ويتحاشى المسؤولية.
- الانسان غير قابل للتغير بطبيعته.

نظرية Y:

وتفترض هذه النظرية الآتي:

- يعتبرالعمل نشاطاً طبيعياً للانسان، وكل انسان لدية الرغبة في عمل شيء ما.
- هناك استعداد فطري لدى العاملين لتقبل اهداف المنظمة.
- هناك استعداد فطري عند العاملين للنمو وتحمل المسؤولية والاستجابة للتحفيز، وعليه فإن واجب المنظمة هو مساعدتهم لتنمية هذة المزايا.
- ان الضوابط الخارجية والتهديد بالعقاب ليست هي الاساليب المناسبة لدفع الانسان للعمل فالانسان يملك المقدرة على الضبط والتوجية والتسيير الذاتي.

نظرية Z :

تُبنى نظرية (Z) على الاعتقاد بأن توفيردرجة عالية من المسؤولية الجماعية والإخلاص القائم على المشاركة والتقدير المتبادل بين المنظمة (ممثلة في الإدارة العليا) والعاملين في المستويات الإدارية المختلفة، سوف يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء. وزيادة رفاهية العاملين ووجود درجة عالية من الرضا عن العمل.

وتميل المنظمات التي تتبنى نظرية (Z) إلى ممارسة نظام التوظيف مدى الحياة، أي أن التعاقد وتوظيف عامل بالمنظمة يكون لمدى الحياة. وهي بذلك تتفادى الاستغناء عن العاملين بما يحقق مزايا عديدة منها:

1- معدل دوران (ترك الموظف لعمله) عمالة منخفض.

2- انخفاض نسب الغياب.

3- ارتفاع معنويات العاملين.

- وبذلك يصبح العاملون أكثر ارتباطاً بأعمالهم بما ينعكس على زيادة الإنتاجية والارتقاء بمستوى الأداء.

- كما أن الإدارة بالمشاركة تعتبر الفكرة الأساسية لنظرية (Z)، إذ تساعد على تحقيق الترابط الوثيق بين جميع الأعضاء. وبالتالي تكون عملية الاتصالات واتخاذ القرارات داخل المنظمة أكثر سهولة وفاعلية.

3- مدرسة إدارة الموارد البشرية Human Resources Management School

"اهتمت هذه المدرسة بالفرد العامل على أساس أنه أحد الموارد التي يمكن ان تضيف للمنظمة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية، فهي تنظر الى المورد البشري على انه كل ما يقع ضمن قوة العمل، او من هو قادر على العمل، أي أنها تنظر الى العنصر البشري بإعتباره مدخل من مدخلات العملية الانتاجية وموردا ً داعما ً للمدخلات الاخرى، وتعتبر المورد البشري مركز الجذب داخل المنظمة ، ومن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن ان يساهم في زيادة فاعلية الانشطة الاخرى كالانتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية." (الهيتي ،2003:28)

ثانيا - ظهور (النقابات والاتحادات) العمالية Labor Unions

بدأ العاملون بالانضمام في نقابات تمثلهم وتدافع عن حقوقهم بعدما قاسوا من الاستغلال والحرمان وظروف العمل الصعبة، فمن خلال النقابات والاتحادات العمالية استطاع العاملون في المنظمات حل مشاكلهم المتعلقة بالاجور والمكافآت وظروف العمل، واصبح على المنشآت تخصيص اقسام وافراد يهتمون بعلاقات العمال والتعامل مع النقابات والتوصل الى عقود معها لتنظيم عمل الافراد في المنشآت . وقد ساعدت حركة الادارة العلمية على ظهور النقابات والاتحادات العمالية لانها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل .

ثالثا - التشريعات الحكومية (Government Legislation):

ان التطورات الاقتصادية والسياسية في الولايات المتحدة الأمريكية وفي القضاء الحكومي بالتحديد أدت الى تبني أساليب وسياسات جديدة في إدارة الموارد البشرية، فبعد ان عانت الادارة الامريكية من المحسوبية في التعيين، إذ كا ينظر الى الوظائف الحكومية بمثابة غنائم من حق الحزب الفائز في الانتخابات على افتراض ان الوظيفة

الحكومية ذات مهام سهلة يمكن شغلها بأفراد متوسطي الذكاء والمهارة، كما ان بقاء الفرد في الوظيفة يكون لفترة اطول.

وقد كان لحادثة وفاة الرئيس (جارفيك) على يد احد العاطلين عن العمل السبب الرئيسي الذي دفع حكومة الولايات المتحدة الى تبني اتجاه اصلاحي واصدار قانون بندلتون Pendleton Actوفيما يلي اهم بنوده .

1- اسناد إدارة الافراد لهيئة الخدمة المدنية Civil Service commission كجهاز حيادي يرتبط مباشرة برئيس الجمهورية .

2- يتم اختيار العاملين على اساس المنافسة الحرة دون اعتبار للعرق والجنس والانتماء الاجتماعي او الحزبي .

3- يخضع المُعَيَّنون لفترة تجربة قبل تثبيتهم في الوظائف .

4- لا يسمح للموظفين الاشتراك في أي نشاط حزبي وجمع الاموال خدمة للاحزاب ولاغراض الانتخابات .

وقد تم نقل هذه الاساليب والمفاهيم الى الدول الأوربية والدول النامية في فترات متباعدة .

رابعا - بداية الحرب العالمية الأولى (The Begining of World war I):

أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار العاملين قبل تعيينهم، وطُبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، كون البلاد بحاجة إلى إنتاج وتقدم وتوسع في الأعمال دون حدوث سلبيات أو مواجهة تحديات أو معوقات يكون سببها العاملون من حيث (مهاراتهم، قدراتهم، إمكانياتهم، مواهبهم، استعداداتهم، إبداعاتهم، .... الخ). ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل

إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عملها على الجوانب السابقة وكان معظم العاملون بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أُنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وأُعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أُنشئت كثيراً من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

خامسا- ما بعد الحرب العالمية الثانية (The Post – World war II) :

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إذ شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولا لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة معاونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين واثر العوامل على هذا السلوك ،وتضيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

تطور إدارة الموارد البشرية في الفنادق :

(The Development of Human Resources Management in the Hotels)

قد تكون صناعة الضيافة بشكل عام وصناعة الفنادق على وجه الخصوص إكتسبت صبغة الادارة في العصور القديمة خاصة عند الاغريق، وقد تمثلت هذه الصبغة بتقسيم الضيافة الى ضيافة مجانية وأخرى مدفوعة، وكانت الاخيرة تقدم

خدمات الإقامة (المبيت) (Accommodation) أو (Lodging) وكذلك خدمات الطعام والشراب (Food & Beverage) .

وتميزت ادارة الفنادق برؤى اوضح وأشمل في إدارتها عند الرومان والذين كانوا سباقين في سن القوانين التي نظّمت عمل الفنادق، فوضعوا لائحة بمهام وواجبات صاحب الفندق، وكذلك قوانين وتشريعات تنظم الأعمال داخل الفندق، منها مايتعلق بإختيار العاملين ذوي السمعة الطيبة والاخلاق، فبدأ صاحب الفندق بإدارة المهام الخاصة بإستقطاب وإختيار وتوظيف العاملين كي يتسنى له توفير عمالة قادرة على إنجاز مهامها وواجباتها على اتم وجه.

هكذا يمكن القول أن صناعة الضيافة أو الفنادق تحديداً أعتمدت منهج إدارة الموارد البشرية الحديث لكن بإسلوب ومسمى مختلف وعلى مستوى ضيق يتناسب مع حجم وكم ونوع العمالة في تلك العصور القديمة .

أعقب هذه المرحلة مرحلة العصور الوسطى، والتي شهدت أهم حدث في تأريخ البشرية وهو ظهور الثورة الصناعية والتي قفزت قفزة نوعية وكمية بشتى مرافق الحياة وخاصة العملية منها، وبدأت المدارس العلمية وتطورات الفكر الاداري تنمو وتتطور، وتوسع أطار نظرتها الضيقة الى أن أصبحت نظرة اكثر شمولية وإنفتاحاً على العالم، وتأثرت بعوامل بيئتها الخارجية .

وكان للعصر الحديث الاثر البالغ على هذه الادارة (إدارة الموارد البشرية) إذ تغيرت النظرة العملية ذات التركيز العالي على حجم ونوع الإنتاج إلى التركيز على العلاقات الإنسانية بين العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي والتركيز على الإبداع الفكري والاهتمام بمناخ وطبيعة العمل داخل الفنادق بما يكفل توفير الراحة والأمان الوظيفي للعاملين، وتعدى ذلك إلى الاهتمام بالعاملين حتى ما بعد ترك عمله كالتقاعد أو الإصابة ذات نسب العجز العالي، وسوف يتم توضيح ذلك في الوحدات اللاحقة .

لقد تطورت الفنادق وتوسعت أعمالها وأصبحت تديرها شركات متعددة الجنسية عابرة للقارات من خلال فنادق السلاسل التي بدأ تطورها الحديث مع ظهور إدارة الأعمال وانفصال الملكية عن الإدارة، ونتيجة للأرباح التي تحققها الفنادق بدأ رجال الأعمال يوجّهون استثماراتهم إلى المؤسسات الفندقية، لذلك كان حتما على إدارة الموارد البشرية الفندقية أن تواكب هذا التطور والتوسع المتمثل بالعوامل أنفة الذكر حتى تستمر وتجاري باقي التطورات في القطاعات والميادين الأخرى كونها صناعة تعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأساس في تقديم خدماتها .

وقبل البدأ بالحديث عن خصائص الموارد البشرية في المنشأت السياحية والفندقية، نحب أن ننوه إلى عناصر النشاط لصناعة السياحة.

عناصر النشاط لصناعة السياحة Tourism Elements:

تتعدد وتتنوع عناصر النشاط السياحي وفقا لنوع الخدمة التي تقدمها، ويمكن القول أن المنظومة السياحية (Tourism Versified or puzzle) تتكون من ما يلي :

أولا- أماكن الإقامة . (Accommodation)

ثانيا- النقل (Transportation) .

ثالثا- خدمات وتسهيلات تكميلية أخرى(Other Facilities).

وإذا ما أمعنا النظر ملياً في عناصر صناعة السياحة نجد أن العنصر الأهم والرئيسي هو(أماكن الإقامة) والذي يمكن تقسيمه وتنوعه إلى :

أ- الإقامة الثابتة (Fixed Accommodation):

تتعدد صور الإقامة الثابتة للسياح ، ويمكن إدراجها ضمن الآتي:

1- الفنادق (Hotels).

2- الموتيلات (Motels) .

3- بيوت الشباب (Hosts) .

4- المخيمات (Camping) .

5- الشقق السياحية (Tourism Flats) .

6- المنتجعات (Resorts) .

ب- **الإقامة المتحركة (Mobile Accommodation) :**

وتشتمل على التالي :

1- الإقامة في القطارات والكرفانات.

2- الإقامة في الطائرات .

3- الإقامة في السفن الضخمة .

أما فيما يخص عنصر النقل والخدمات التكميلية الأخرى (كمكاتب السياحة والسفر، وشركات الطيران، وطبيعة ونوع البنى التحتية والفوقية للبلد ، والأسواق بأنواعها ووسائل التسلية والترفيه ، ...... الخ) فهي ذات نشاطات وأعمال ضيقة ومحدودة، وان عناصر نظامها الوظيفي لا يتجاوز سوى بعض المهام والواجبات البسيطة أو المحوسبة، كالحجز، تنظيم البرامج والرحلات السياحية، تقديم وجبات خفيفة، .....الخ .

((لذلك سوف يتم التركيز بالدرجة الأساس في هذا الكتاب على إدارة الموارد البشرية في الفنادق كأهم عنصر من عناصر صناعة السياحة ، وذلك كون الفنادق تقدم خدمات متنوعة ومتعددة وبحاجة إلى موظفين بمؤهلات ومواصفات ومهارات خاصة تتناسب ومستوى ونوع وحجم الخدمات التي تُقدم للنزلاء والضيوف في الفنادق، وأيضا كون صناعة الفنادق لا تستطيع أن تعتمد على التكنولوجيا مهما تطورت في تقديم خدمات للنزلاء والضيوف، ويبقى العنصر البشري هو الدفة المحركة لآليات العمل داخل الفندق، والقلب النابض الذي يغذي جميع الأقسام الفندقية التشغيلية والمساندة)) .

يمكن تعريف الفندق على انه :

وحدة اقتصادية متكاملة هدفها ربحي، تسعى إلى التمايز وفقا لدرجة تصنيفها في تقديم خدمة المبيت للضيف بالدرجة الأساس، إضافة إلى خدمات الطعام والشراب وخدمات أخرى، لقاء مبالغ معينه.

مراكز المسؤولية في القطاع الفندقي يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

- المراكز التشغيلية الايرادية (Operational ,Revenue Centers).
- المراكز المساندة (Support Centers).
- المراكز التشغيلية الايرادية (Operational ,Revenue Centers):

وتشمل جميع الأقسام التي تدر نقدا على الفندق(مراكز بيع الخدمات المختلفة لقاء مبلغ معين)، ووفقا للنظام المحاسبي الموحد الأمريكي للفنادق الصادر عن اتحاد الفنادق والموتيلات الأمريكية American Hotels & Motels Association (AH & MA) ، فإنه يتم تصنيف المراكز الايرادية كالآتي:

- مركز المبيت (الغرف بأنواعها) (Accommodation Center) .
- مركز الطعام والشراب Food & Beverage Center .
- مركز الخدمات الهاتفية Telephone Service Center .
- محلات بيع الهدايا التابعة للفندقSouvenir and presents center .
- قسم المغسلة Laundry .
- مركز خدمة رجال الأعمال Business Service Center
- مراكز إيراديه أخرى (صالون الحلاقة للرجال ، صالون تجميل السيدات، النادي الصحي، النادي الرياضي، صالات الألعاب، مكتب تأجير السيارات، إيراد مكاتب مؤجرة للغير .... الخ) .

- المراكز المساندة (Support Centers)

وهي المراكز التي تستهلك مبالغ مالية من الفندق ولا تدر عليه نقوداً ، بمعنى أخر مراكز تكاليف مستنفذة (مصاريف)، وهي مراكز لها أهميتها في إدارة أعمال الفندق وتحقيق أهدافه المتعددة، ولا يمكن الاستغناء عنها لأهميتها كمكمل لأعمال الأقسام او المراكز الايرادية التشغيلية وهذه المراكز هي :

- مركز المصروفات الإدارية (الإدارة العليا) Administration Center Expending.
- قسم الموارد البشرية (Human Resources Department).
- قسم الصيانة (Maintenance Department).
- قسم التسويق (Marketing Department) .
- قسم المشتريات (Purchasing Department) .
- قسم المخازن(Inventory Department).
- قسم المالية (Financial Department).
- قسم الأمن والسلامة(Security & Safety Department).
- مراكز مساندة أخرى (قسم التطوير والتخطيط، قسم مراقبة الجودة ، قسم صحة الأغذية، قسم معالجة البيانات والمعلومات... الخ).

خصائص الموارد البشرية في الفنادق

Human Resources Characteristics in Hotels

تختلف إدارة الموارد البشرية كأحد الأقسام الرئيسية في الفنادق عن باقي المؤسسات والمنظمات الأخرى كونها تعمل ضمن صناعة لها خصائص خاصة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على طبيعة عمل قسم الموارد البشرية في الفندق، وفيما يلي توضيحا موجزا يعكس طبيعة صناعة الفنادق وأثرها على ضرورة توفير موارد بشرية بخصائص وميزات معينة تتناسب وتلك الطبيعة.

1- اعتماد صناعة الفنادق بشكل كبير على العنصر البشري عن غيرها من الصناعات الأخرى، أعطى هذا القسم أهمية خاصة بالإعداد الأفضل للمورد البشري الذي سيتم اختياره للعمل في الفنادق.

2- اعتماد صناعة الفنادق على التعامل المباشر مع الضيوف أدى إلى ضرورة التركيز على العنصر البشري في العمل، وخصوصا التدريب لأنه هناك مقولة عسكرية مفادها " التدريب يقلل من دماء المعركة " ويمكن القول بأن التدريب في الفنادق يقلل وقد يمنع حدوث المشاكل في العمل (مشاكل مع الضيف ، الزملاء ، الإدارة، وأخيرا تطبيق الإجراءات والسياسات الخاصة بالعمل داخل الفندق) .

3- تعدد منافذ البيع داخل الفندق أدى إلى تعدد مصادر الإيرادات وبالتالي الأرباح ،(إضافة الى فرض ضريبة الخدمة في الفندق كميزة ايجابية لموظفيه،وهذه الميزه غير متوفرة في اغلب القطاعات الاخرى)، وهذه الخاصية ستؤدي حتما إلى اعتماد نظام أجور وحوافز ومكافآت خاص من اجل إدارة هذه العوائد المالية وتوظيفها ضمن إستراتيجية عادلة في توصيف سلم الرواتب والحوافز، وتوزيعها على الموظفين العاملين في أقسام ونشاطات الفندق المختلفة .

4- من الفقرة السابقة يمكن القول بأن تعدد منافذ البيع واختلاف أنشطتها سيكون بحاجة إلى موظفين بمختلف التخصصات والمهام والإمكانيات حتى يتمكن الفندق من تفعيل عمل تلك الأقسام والمنافذ، لذلك يتطلب الأمر من إدارة قسم الموارد البشرية أن تضاعف مهامها وواجباتها من اجل توفير تلك التخصصات بما يتوافق ومتطلبات عمل أقسام الفندق المختلفة.

5- تعدد الأقسام وتفرعاتها وكذلك وظائفها ضمن القسم الواحد ، هذا أدى إلى تعقيد في الهيكل التنظيمي للفندق وأقسامه ومواقع الوظائف للإدارات الثلاث (العليا والوسطى والدنيا) وهو بحد ذاته بحاجة إلى إعداد بطاقات وصف وظيفي لكل وظيفة داخل كل قسم ضمن الفندق. سيتم توضيحه ضمن فصل الوصف الوظيفي.

6- استمرارية العمل الفندقي في تقديم خدماته للضيوف والزبائن على مدار 24 ساعة، يحتم على إدارة الموارد البشرية أن تضع جدول توقيتات (Schedule)عمل مميز ومتناسق للموظفين على مدار الساعة، لذلك ظهر نظام عمل ثلاث ورديات (كل وردية عمل ثمان ساعات) تعرف باسم (Shift A, B, C).

7- السياحة الداخلية في مجتمعاتنا العربية تفرض على الفندق أن يكون موظفيه قادرين على فهم واستيعاب حاجات ورغبات ولغة وعادات وتقاليد الضيف أو النزيل أو السائح المحلي ، وهذا سيكون عنصر ضغط على إدارة الفندق عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا إلى اعتماد سياسة توظيف تركز بالدرجة الأساس على توظيف ابن البلد كونه أدرى واعلم بواقع حال مجتمعه وسيكون اقدر من غيره الأجنبي على فهم حاجات ورغبات الضيوف وخصائصهم.

8- السائح الأجنبي هو الذي يأتي لشراء واستخدام الخدمات الفندقية في بلد ما ، لذا من المفروض أن يجد ويرى أناس ذلك البلد كموظفين وعاملين يقدمون له تلك الخدمات في الفندق، حتى يميز عاداتهم ورغباتهم وقدراتهم وأسلوب إداراتهم لتلك الخدمات ضمن صناعة الفنادق في ذلك البلد، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية في كيفية إعداد وتأهيل الموظفين العاملين في الفندق من حيث (السلوك، اللغة، الدقة، المهارة، والتمايز) في التعامل مع الضيوف الأجانب، لأنهم سيكونون بمثابة مرآة عاكسة لتقدُّم وتطور ونهضة البلد أمام الأجانب.

9- يعتمد العمل الفندقي بالدرجة الأساس على الخبرة العملية للموظفين بالفندق، فالجانب العملي يشكل العبء الأكبر في الفندق، لذلك نجد أن الإدارات الفندقية تركز بشكل كبير على جانب الخبرة العملية التي يتمتع بها المتقدم للعمل في الفندق.

وهناك خصائص أخرى قد تتعلق بطبيعة ونوع وأهمية ضيوف ونزلاء الفندق، التهديدات الإرهابية التي تواجهها فنادق العصر، متطلبات مجارات التطور التكنولوجي الواسع، تجدد وتغير ثقافات وعادات كثير من الشعوب وخصوصا العربية منها، العولمة....... ألخ .

أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية في الفنادق :

تكمن اهمية إدارة الموارد البشرية في الفنادق كونها صناعة قديمة قدم الإنسان وتنقله ومرتبطة بالضيافة وربما لم تأخذ الشكل الاقتصادي لها كون هذه الضيافة مجانية في معظم الاحيان وخاصة في بلادنا العربية لشهرتهم بالكرم والضيافة .

إن كلمة فندق ليست قديمة، فقد استخدمت كلمة "خان " في العصور القديمة للتعبير عن أماكن الإيواء وفي العصور الوسطى تطورت الخانات واصبحت كبيرة ومقسمة الى قسمين غرف بسيطة للفقراء واخرى فاخرة للاغنياء . وفي العصور الحديثة بدأت رؤوس الاموال تستثمر فيها باعتبارها صناعة مريحة حتى اصبحت في الوقت الحاضر صناعة متميزة لها خصائصها وانظمتها وقوانينها واعرافها .إذ وصلت هذه الصناعة الى قمتها وسمت الى اعلى درجات التطور من حيث الادارة والتنظيم في الولايات المتحدة فقد افتتح في عام 1996 فندق "لاس فيغاس " ناطحة سحاب اعلى من برج ايفل ويضم (1500) غرفة، فهنا يكمن دور العنصر البشري الذي تعتمد عليه صناعة الفنادق في تقديم خدماتها للنزلاء والضيوف، إذ لا يمكن الاستغناء عن العنصر البشري ودوره الفاعل في القيام بمهامه وواجباته اتجاه الضيف والفندق والاستعاضة عنه بالمكائن والآلات كما هو الحال في الصناعات الاخرى، لذلك اصبح العنصر البشري يحتل مكانة كأصل هام من أصول الفندق له تأثير جوهري على الانتاجية .

ويمكن إيجاز أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية في الفنادق (HRMIH) للأسباب الآتية:

1- أنها توفر أهم عنصر من عناصر الانتاج للفندق، الا وهو العنصر البشري، إذ عن طريق (HRMIH) سيتم إستقطاب وتعيين الموظفين في الفندق، وبالتالي فإن كفاءة ونوعية ومستوى أداء الموظفين سيعتمد على مدى كفاءة وقدرة قسم الموارد البشرية في الفندق على توفير المورد البشري المطلوب .

2- إن المورد البشري يعتبر عنصرا إنتاجيا لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، وقد يكون بمثابة ميزة تنافسية للفندق، لا يمكن لباقي الفنادق الأخرى مجاراته في المنافسة.

3- إذا ما تم تطوير وتنمية المورد البشري في الفندق من قبل (HRMIH) فإنه سيؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات ومستواها، وتقليل حجم التلف والضرر وخسائر العمل، كذلك كسب رضا الضيوف وقناعتهم بمستوى خدمات الفندق، وبالتالي رفع نسب إشغال الفندق مما ينعكس على حجم إيراداته وأرباحه .

ويمكن الإشارة هنا إلى أن كسب رضا الضيف أو الزبون سيعود على الفندق بالاتي:

- سيكون الضيف أو النزيل بمثابة واجهة إعلامية ودعائية مجانية للفندق.
- قد يمدد النزيل فترة إقامته في الفندق .
- سيكرر الضيف الزيارة للفندق مرة أخرى .
- سيكون الضيف بمثابة رجل مبيعات يسوق خدمات الفندق بشكل غير مباشر .
- سيكسب الفندق ولاء الضيف المطلق له محليا، إقليميا، وعالميا .
- عندما نكسب رضا الضيف سيتعامل مع الموظفين داخل الفندق بكل ثقة واحترام وهذا ما سينعكس على رضا الموظفين واندفاعهم الجاد في خدمة الضيف .
- قد يحصل الفندق على مكانةٍ تنافسية بين فنادق السوق السياحية المنافسة بتقديم أفضل مستوى خدمة لضيوفه، وكما حدث لفندق راديسون ساس العقبة(Radison SAS) عام 2005 .

4- يمكن معالجة مشكلة الاختيار الخاطئ للموظفين الذين تم تعيينهم من قبل قسم (HRMIH)، وذلك عن طريق برامج تدريب وتطوير وتعليم لهؤلاء الموظفين يقوم بإعدادها قسم (HRMIH) .

5- يتعامل قسم (HRMIH) مع أصعب عنصر من عناصر الإنتاج في الفندق وهو العنصر البشري، ويرى علماء النفس ان الانسان عبارة عن (Black Box) صندوق أظلم لا يمكن إكتشاف محتواها إلا بالتعامل معه، لذلك فإن (HRMIH) ستعمل جاهدة على فهم وأستيعاب حاجات ورغبات وميول هذا العنصر في الفندق.

6- إن (HRMIH) تُعنى بتحليل وتوصيف وتصميم الوظائف داخل الفندق، بمعنى أنها ترسم خطى إنجاز الأقسام لمهام وواجبات وظائفها بشكل علمي ومنطقي، إضافة إلى تقليص حجم تكاليف الموارد البشرية في الفندق والمتمثلة بنظام التعويضات (الرواتب والحوافز وباقي المتعلقات المالية) وذلك عن طريق التخطيط السليم لإحتياجات الفندق من الموظفين دون زيادة.

7- التخطيط السليم كما ورد ذكره في الفقرة السابقة (6)، سيؤدي الى توفير موظفين بالعدد المطلوب لاحتياجات الأقسام داخل الفندق، وهذا ما ينعكس على إنجاز الموظفين لواجباتهم ومهامهم على أتم وجه دون نقصان او حاجة او تقصير .

لقد أصبحت الإدارة الحديثة مؤمنة بأنه اذا كان نجاح إي منظمة مرهوناً بتحقيق أهدافها، فان المورد البشري العامل في المنظمة هو الوسيلة لتحقيق هذه الأهداف .

ومن خلال ما تقدم يبرز لنا الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المنشات الفندقية (HRMIH) من توفير الموارد البشرية الضرورية حسب الكفاءات والتخصصات لسائر الإدارات والأقسام العاملة، إلى جانب القيام بالمهام المتعددة والمتعلقة بتنسيق كافة الجهود المتصلة باستقطاب وتعيين وتدريب ومسك سجلات

خاصة بالموظفين وبرامج الصحة والسلامة والعمل كضابط ارتباط بين الموظفين والإدارة والحكومة والنقابات والاتحادات .

طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية :

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية ، فبعد ان كان دورها في كثير من المنظمات تقليدياً مقتصرا على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجر ومنح الإجازات، أما في الفنادق اخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولا وتخصصا، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية في الفنادق (HRMIH) بحاجة إلى كادر إداري متخصص كي يستطيع أن ينظم عمل هذا القسم، بالمقابل يمكن القول أن جميع مدراء الأقسام في الفندق قد يمارسون مهام قسم (HRM) لأنهم أقرب إلى الموظف والى حاجاته، وأقدر على فهم متطلباته الوظيفية، بحيث يتمكنون من تهيئة مناخ عمل مناسب للموظف، وبالتالي تصبح إدارة هذا القسم (HRM) إدارة لا مركزية تدار من قبل رؤساء الأقسام في الفندق، أيما القولين كان، فإن إدارة الموارد البشرية في الفنادق(HRMIH) تمثل معنى شمولياً يضم كل الأنشطة المتعلقة بالموظفين داخل الفندق، وبالتالي الاهتمام بوضع وتنفيذ سياسات وبرامج تكفل بناء تنظيم للموظفين داخل الفندق تسوده العلاقات الإنسانية التي تثمر تعاونا وثيقا يحقق أهداف الفندق، خصوصا وان الفندق يعتمد اعتماداً كلياً على العنصر البشري في إدارة وتنفيذ الأعمال، وتقديم الخدمات للضيوف والزبائن داخل الفندق، إضافة الى اعتماده على التكنولوجيا وألآتها ومعداتها.

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تمارس مهام إستراتيجية الى جانب المهام التنفيذية المتخصصة، وكما هو موضحاً في الجدول رقم (2) والذي يمثل طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية في الفنادق.

دور استراتيجي	دور تنفيذي
- تخطيط استراتيجي لاحتياجات الفندق من الموظفين، يتضمن أعداد إستراتيجية توظيف(Staffing Strategy) شاملة للمرحلة الحالية والمستقبلية للفندق	التخطيط لاحتياجات الفندق الحالية من الموظفين
- الدراسة والتحليل المستمر للقوانين والتشريعات الخاصة بالموظفين، واقتراح وتجديد بعضها بما يتناسب ومتطلبات العصر الحالي	استقطاب الموارد البشرية في الفندق
التخطيط والإعداد لبرامج دراسة مشاكل الموظفين الحالية في الفندق، والتنبؤ بالمشاكل المستقبلية واقتراح الحلول المناسبة لها	اختيار الموارد البشرية في الفندق
العمل على استثمار جميع الوظائفذذ ضمن أقسام الفندق بما يتناسب والاحتياجات المعيارية في العمل الفندقي، والذي بدوره سيؤدي الى :- 1- دعم تنمية المجتمع اقتصاديا بتوفير فرص العمل 2- يوفر على الفندق مصاريف رواتب الموظفين الفائضين عن الحاجة .	اختيار الموارد البشرية في الفندق تعيين أو توظيف الموارد البشرية في الفندق إعداد وتنفيذ برامج التهيئة للموارد البشرية في الفندق (Orientation)
سيوفر مزايا مادية إضافية للموظفين في الفندق إذا ما تم تطبيق الفقرة (2)	متابعة سياسات النظام التأديبي الخاصة بالموظفين داخل الفندق
دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للفندق والعمل على إعداد إستراتيجيات	السماع لشكاوى الموظفين ومحاولة حلها والتنسيق مع النقابات العمالية

دور استراتيجي	دور تنفيذي
تدريب للموظفين على كل المستويات	
اعتماد أساليب حديثة لتحديد احتياجات تدريب الموظفين في الفندق، وكذلك لتحليل الوظائف، مثل آلية الديكام (DACUM)	إعداد ملفات خاصة بالموظفين وسيرهم الذاتية(CV) وحياتهم العملية داخل وخارج الفندق
اعتماد برامج تدريبية حديثة مستندة الى الحاسوب والتعلم عن بعد، لمواكبة كل ما هو جديد في عالم الفنادق	اعتماد نظام معلوماتي مُحوسب يبين وصف عام لوظائف الأقسام داخل الفندق من حيث أعدادها وعدد الموظفين اللازمين لإدارتها
إبتكار أساليب جديدة لتحفيز الموظفين في الفندق، وخلق الحماس وروح المنافسة بين الموظفين لتقديم ما هو أفضل للفندق	مراقبة ساعات عمل الموظفين والتنسيق مع قسم الحسابات لاتخاذ القرار بشأن ساعات التأخير والغياب عن العمل
	توصيف الوظائف الفندقية
	تدريب وتنمية الموارد البشرية في الفندق
	تقييم الوظائف وتحديد معدلات الرواتب والأجور
	قياس وتقييم كفاءة أداء الموظفين داخل الفندق
	توفير الرعاية الصحية للموظفين داخل الفندق
	ترقيات وتنقلات الموظفين داخل الفندق وبين فروع الفندق ضمن نفس السلسلة

جدول رقم (2) طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية في الفنادق

ذالمهام والمسؤوليات الرئيسة لإدارة الموارد البشرية في الفنادق:

سنقوم فيما يلي بوصف المهام والمسؤوليات التي تسند للأقسام الرئيسية التابعة لإدارة الموارد البشرية في الفنادق (HRMIH) .

أولا – قسم دراسة وتحليل بيئة العمل الفندقي ومتطلباتها :

Department of Task Environment Studying and Analyses

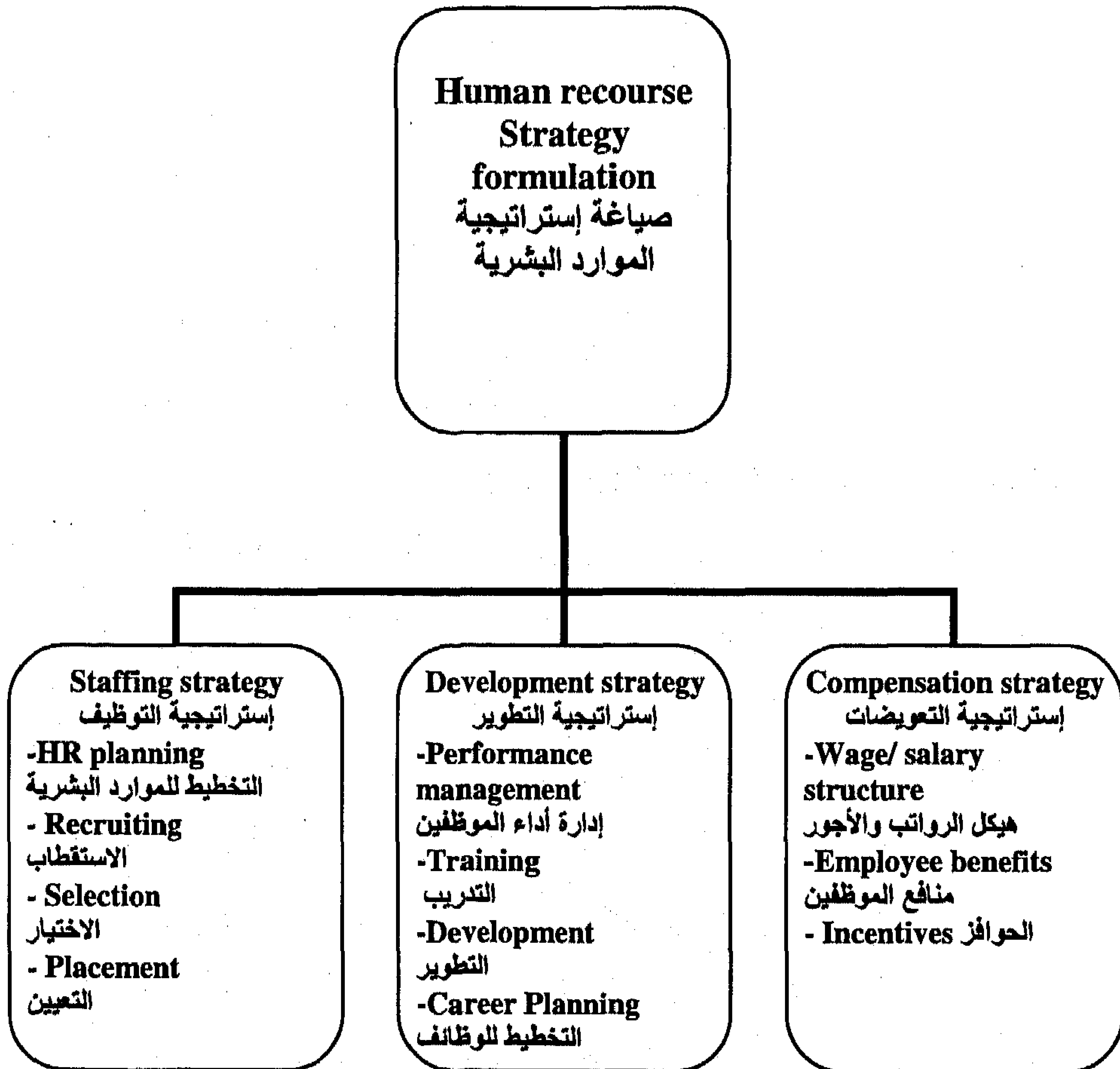
يقوم بدراسة ميدانية لواقع حال العمل في الفندق، إضافة الى تحليل ودراسة البيئة الخارجية وتداعيات تأثيراتها على سير إجراءات العمل داخل الفندق، إضافة الى القيام بما يلي :

- تمكن الفندق من القيام بعملية تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات ضمن ما يعرف ب (**SWOT analysis**) (**Strong, Weakens, Opportunities, Threatens**).
- إجراء البحوث الخاصة بمستوى الرواتب والأجور التي يتقاضاها الموظفون في الفنادق المنافسة .
- قياس وتقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الفندق .
- قياس وتقدير معدل دوران العمل (ترك الموظفين لوظائفهم في الفندق).
- حجم المورد البشري المتوفر في الفندق حاليا والمقرر توفره فعليا ضمن الخطة .
- مدى إمكانية تعديل بعض القوانين والتشريعات الخاصة بالموظفين من خلال التعاون مع النقابات والاتحادات ذات العلاقة، كوزارة السياحة وجمعية أو رابطة الفنادق .
- التخطيط للموارد البشرية في الفندق، بحيث يتم تحديد الأعداد المطلوبة من الموظفين الحاليين والتنبأ بحجم المورد البشري في المستقبل، أخذين بعين الاعتبار جميع التخصصات في أقسام الفندق المختلفة.

- إعداد تحليل للوظائف الفندقية، لوضع وصف وظيفي لكل وظيفة داخل الفندق، وتحديد متطلبات شغل الوظيفة، وأخيرا إعداد بطاقة لكل وظيفة في أقسام الفندق. (سوف يتم توضيح كل المفردات التي طرحت ضمن هذه الفقرة لاحقا)

- تهيئة مناخ عمل مناسب للموظفين داخل الفندق .

ويمكن القول بان الدور الفاعل لهذا القسم يمكن أن يبرز وجوده وأهميته عند صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الفندق، وكما يوضحها الشكل رقم (4) .



شكل رقم (4) يوضح عملية صياغة إستراتيجية الموارد البشرية

ثانيا – قسم التوظيف Staffing Department

يتولى هذا القسم مهام رئيسية هي :

1- مسك سجلات وبيانات خاصة بالوظائف والموظفين، كالوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف وتصنيف الوظائف وكذلك قوائم بأسماء الموظفين حسب الوظائف التي يشغلونها داخل الفندق.

2- وضع برامج استقطاب الموارد البشرية والإشراف على تنفيذها.

3- إدارة شؤون الترقية والنقل واستكمال الإجراءات الخاصة بذلك.

4- الإشراف على عملية التقييم الدوري والسنوي للموظفين.

5- الإشراف على تطبيق النظام التأديبي للموظفين .

6- التأكد من تطبيق أنظمة شؤون الموظفين في التعيين والترقية والمكافآت .

7- استكمال إجراءات خاصة بالإجازات بأنواعها والاستقالات والفصل من الخدمة ومكافآت نهاية الخدمة.

ثالثا – قسم التطوير والتدريب :

Department of Training And Development

يتولى هذا القسم المهام التالية :

1- دراسة الحاجات الفعلية للتدريب بالتعاون والتنسيق مع إدارات الأقسام في الفندق.

2- تصميم البرامج التدريبية لكافة المستويات الإدارية في الفندق والإشراف على تنفيذها وتقييمها .

3- إجراء الاتصالات بالمعاهد والجامعات والمراكز التدريبية لتوفير الكفاءات والمختصين للقيام بالأعمال التدريبية سواء داخل الفندق أو خارجه .

4- وضع ميزانية التدريب السنوية للفندق، ومتابعة مناقشتها واعتمادها من الإدارة العليا .

رابعا – قسم علاقات الموظفين :

Employees Relations Department

يتولى هذا القسم المهام التالية :

1- دراسة شكاوي وتظلمات الموظفين داخل الفندق، واقتراح البدائل والحلول.

2- إجراء الاتصالات والاجتماعات مع النقابات والاتحادات ذات الصلة بالفنادق حول أمور تهم الموظفين .

3- التفاوض مع النقابات والاتحادات ذات الصلة بالفنادق للتوصل إلى أفضل الشروط التي ترضي الموظفين وإدارة الفندق .

4- العمل على توضيح حقوق الموظفين للموظف، والدفاع عنها في حال تم اختراقها من قبل أياً كان في الفندق .

5- خلق روح المحبة والتكافل الاجتماعي بين الموظفين داخل الفندق وخارجه، وذلك عن طريق إقامة اللقاءات والمناسبات بين عوائل الموظفين، وهذا بدوره سيقوي ويُعزز روابط الإخوة وروح التعاون فيما بين الموظفين، وبذلك نكون قد حصلنا على فريق عمل يعمل بروح الفريق الواحد داخل الفندق وخارجه.

6- الحفاظ على علاقات مناسبة مع النقابات والاتحادات وباقي الجهات الحكومية والرسمية بما يكفل التعاون بتقديم التسهيلات والخدمات للموظفين، مثال ذلك (التعاون والتنسيق مع دائرة الأراضي بتخصيص قطع أراضي للموظفين، التنسيق مع البنك المركزي أو البنك العقاري لمنح الموظفين قروض مالية بدون فوائد، التعاون والتنسيق مع مديرية أو دائرة العمل والضمان الاجتماعي) .

خامسا – قسم التقييم والترقية والمكافآت :

Department of Evaluating, Upgrading and Awarding

يتولى هذا القسم المهام التالية :

1- تقييم أداء الموظفين الذين يعملون في جميع أقسام الفندق.

2- تحديد مستوى الأداء المطلوب للموظفين، وذلك بوضع معيار لكل انجاز ضمن مهام وواجبات وظائف الأقسام داخل الفندق .

3- ترقية الموظفين ذوي الخبرة والمهارة والكفاءة إذا توافقت امتيازاتهم مع متطلبات مستوى وظيفي أعلى من الحالي .

4- تقدير حجم وكم ونوع المكافآت التي قد يتم صرفها للموظفين وفقا لاعتبارات الكفاءة، الدقة في العمل، حجم ونوع الانجاز، مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة، الانضباط في العمل، روح المساعدة والتضحية، الإبداع والابتكار، ....الخ .

سادسا- قسم صحة الموظفين وسلامتهم **Department of job safety and health:**

يتولى هذا القسم المهام التالية :

1- اقتراح وسائل وإجراءات الصحة والأمن للموظفين في الفندق وخصوصا في قسم الإنتاج (المطبخ).

2- الإشراف على تدريب الموظفين على استخدام وسائل الصحة والسلامة لتفادي الحوادث والكوارث .

3- مراقبة تنفيذ برامج الصحة والسلامة للموظفين داخل الفندق، وإعداد التقارير الخاصة بذلك .

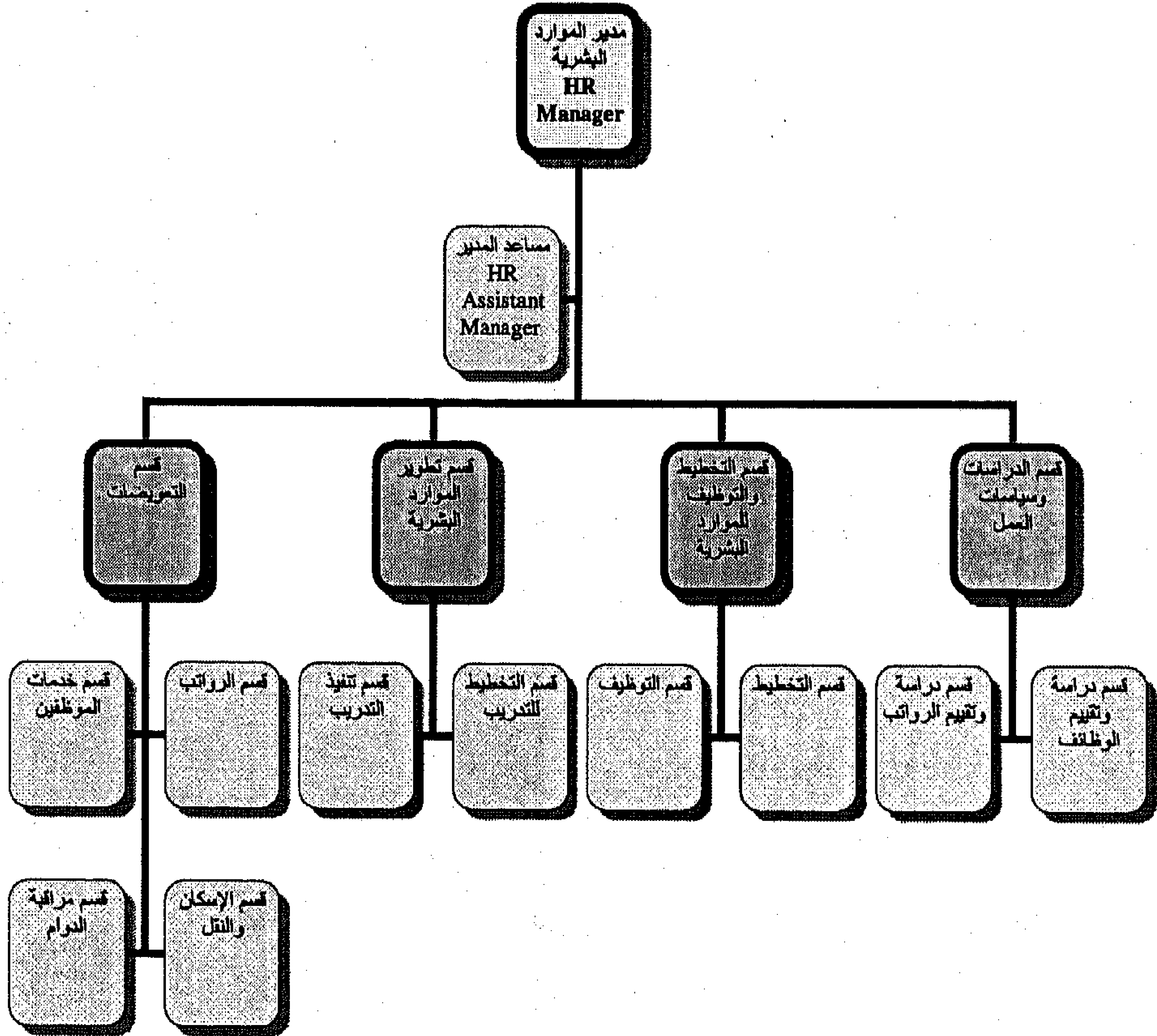
4- تطوير برامج الصحة والسلامة بشكل مستمر للتكيّف مع ظروف العمل المتغيرة.

5- إعداد ورش عمل متنوعة تتعلق بإجراءات الإسعافات الأولية في موقع العمل لمعالجة بعض الحالات الطارئة للتقليل من تفاقمها قبل وصول العناية المتخصصة.

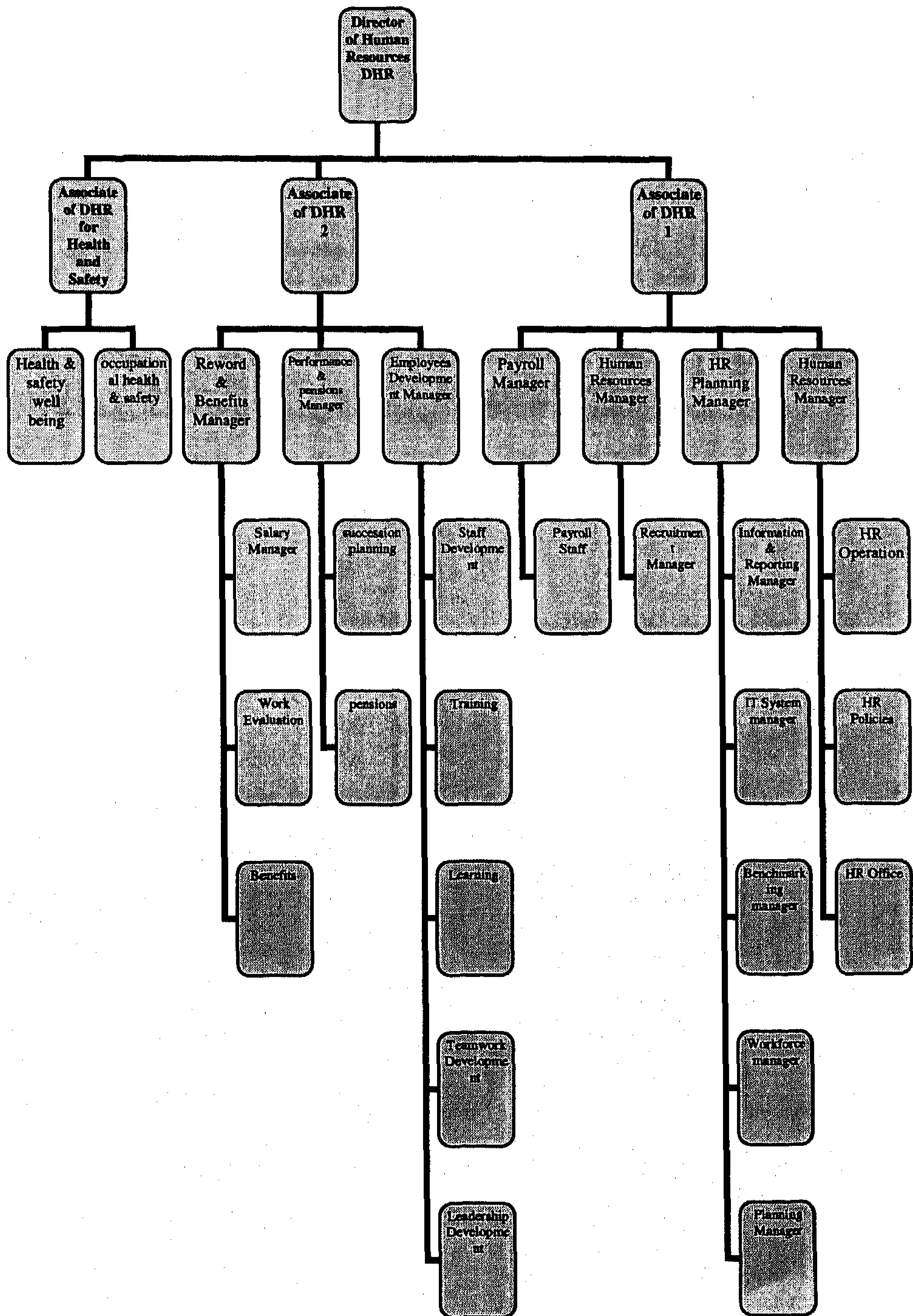
الهيكل التنظيمي لقسم ادارة الموارد البشرية :

HRM organizational structure in hotels

تختلف ادارات المنشات السياحية والفندقية في سياستها اتجاه تعيين وتخصيص تركيبة الهياكل التنظيمية لاقسامها المختلفة، بما فيها قسم ادارة الموارد البشرية، لكنها رغم الاختلاف في التصميم والتشعب والتسمية للاقسام ألا انها لا تختلف كمضمون لطبيعة عمل ومهام الاقسام والشعب الفرعية لهذا القسم، وفيما يلي عرضاً لبعض الاشكال الخاصة بالهيكل التنظيمي (organizational structure) لقسم HRMIH . يوضحها الشكلان (5 ، 6).



شكل رقم (5) هيكل تنظيمي لقسم HRMIH



شكل رقم (6) هيكل تنظيمي لقسم HRMIH

الوحدة الثالثة:

التخطيط للموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

Human Resources Planning in Tourism and Hotels Institutions

3-1 مفهوم التخطيط للموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية
3-2 أهمية عملية التخطيط للموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية
3-3 العوامل المحددة لعملية التخطيط
3-3-1 حجم الفندق
3-3-2 إستراتيجية الفندق
3-3-3 طبيعة وظائف الأقسام الفندقية
3-3-4 فلسفة إدارة الفندق
3-3-5 الإمكانات المالية للفندق
3-3-6 ملكية الفندق
3-4 العوامل المؤثرة في الطلب على الموارد البشرية في الفنادق
3-5 مراحل عملية التخطيط للموارد البشرية في الفنادق
3-6 معايير نجاح التخطيط للموارد البشرية في الفنادق

التخطيط للموارد البشرية في الفنادق (HRPIH)

Human Resources Planning in Hotels

مفهوم التخطيط للموارد البشرية في الفنادق :

Human Resources Planning Concept

بصفة عامة يمكن القول بأن عملية تخطيط الموارد البشرية تُمارس بغرض التعامل مع مشاكل العمالة سواء القائمة او المحتملة والتي هي في مجموعها مشاكل هامة ومعقدة في كثير من الأحيان .

يعرف(Ross) روس تخطيط الموارد البشرية بأنه: عملية تنطوي على الحصول على الأعداد المطلوبة من الاكفياء لشغل الوظائف في الوقت المناسب .

ويقصد بالتخطيط من وجهة نظر George هو: التنبؤات النظامية للطلب على الموارد البشرية وعرضها في المنشأة خلال فترة مستقبلية .

وعلى وجه التخصيص يقصد بتخطيط الموارد البشرية في الفنادق (HRPIH) " ضمان أن يتوفر للفندق العدد المناسب من الأفراد بالنوعية المناسبة في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب، للنهوض بالأعمال التي سيكون مطلوبا أداؤها في هذه الفترة، ويكون هؤلاء أكثر نفعاً وملائمةً لأدائها من الوجهة الاقتصادية" .

أهمية عملية التخطيط للموارد البشرية في الفنادق

Human Resources Planning Importance

تتمثل أهمية عملية التخطيط للموارد البشرية في الفنادق بالآتي :-

- تؤدي الى تطوير وزيادة الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة للفندق .
- تؤدي إلى الموازنة الكفوءة بين النشاطات والعمليات الفندقية المختلفة من جهة، ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنشاة الفندقية من جهة أخرى، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة في الأداء للموظفين والأداء التنظيمي .
- تساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الموظفين من ذوي المهارات والكفاءات العالية من خلال تحديد الحاجات لأعداد الموظفين كماً ونوعاً وبشكل مسبق .

- وانطلاقاً من النقطة السابقة فإن التخطيط للموارد البشرية يوفر الكفاءات البشرية بشكل متناسق مع حاجات ومتطلبات الفندق، وهكذا تقلل من الفائض أو العجز في الموارد البشرية المتنوعة .

- تعتبر عملية التخطيط للموارد البشرية في الفنادق الأساس في إنجاح خطط وسياسات قسم الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتعيين والتدريب والتطوير ... الخ .

- تمكن الفندق من التخطيط المالي وتأمين الأموال اللازمة لدفع الرواتب والمكافآت والتي تصل في بعض الأحيان إلى مستويات مرتفعة، وكما تم ذكره سابقا، فإن أعلى تكاليف تواجه الفندق ضمن ميزانيته المالية هي رواتب وأجور الموظفين .

إن الخدمات التي تقدمها الفنادق للنزلاء هي من الخدمات الشخصية التي تتعلق بالدوافع النفسية والاجتماعية التي تجعل هؤلاء النزلاء والضيوف يفضلون فندقا معينا وينصرفون عن فندق أخر دون أن نهمل العوامل الاقتصادية البحتة التي قد يتأثرون بها، وعلى أساس هذا الأمر يتبين لنا مدى أهمية التخطيط المناسب للموظفين في الفندق بحيث يستطيعون القيام بالأعمال الموكولة إليهم، وجعلهم راضين ومتعاونين لانجاز أعمال الفندق بكفاءة وفعالية تحقق رضا العملاء واطمئنانهم عند الإقامة في الفندق والحصول على جميع الخدمات التي يحتاجون وفقاً لرغباتهم الخاصة .

العوامل المحددة لعملية التخطيط للموارد البشرية في الفنادق:

هناك عدة عوامل تعتبر من المحددات التي تقيد عملية التخطيط للموارد البشرية في الفنادق وبالتالي تحد من حجم ونوع وتقدم عملية (HRPIH)، ومن أهم هذه المحددات ما يأتي :

أولا- حجم الفندق:

تعتبر مواصفات التقييم لتصنيف الفنادق المؤشر الأساس على تقدير حجم الفنادق التي تبنى وترخص وفقا لعدد النجوم، كالخمس نجوم أو اربع نجوم، وقد يكون تصنيفها وفقا للدرجات فيبدأ التصنيف بفنادق الدرجة الممتازة والأولى ثم الثانية، وهكذا. فكلما كان حجم الفندق كبيراً من حيث (المساحة، عدد الطوابق، عدد الغرف، تنوع وتعدد مرافقه الخدمية والترفيهية ...... الخ) كلما كانت هناك حاجة لتخطيط سليم ودقيق للموارد البشرية التي ستدير وتنجز مهام وأعمال ذلك الفندق تزامنا وتوافقا مع أهدافه العامة.

وهنا يجب على (HRMIH) ان تحدد عدد الموظفين المطلوبين في كل قسم، والمنصب الوظيفي، والوظيفة، وكذلك تحديد متطلبات عملهم ومواصفاتها الوظيفية من اجل وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة له.

وتجدر الاشارة هنا الى ان حجم الفندق يعتبر المحدد الاساس لعملية التخطيط من حيث عدد ونوع الموارد البشرية المراد توفيرها او الاستغناء عنها او الاحتفاظ بها.

ثانيا - إستراتيجية الفندق

هناك ثلاثة إستراتيجيات معروفة ينتهج الفندق إحداها لإدارة اعماله المستقبلية، وهي :

1- إستراتيجية الانكماش (Downturn Strategy):

وهو ان يقلص الفندق نشاطاته في السنة المقبلة ولعدة أسباب قد يكون من أهمها هو انخفاض حجم الطلب على مرافقه وخدماته وبالتالي عدم قدرة الفندق على تحمل اعلى نسب تكاليف تتمثل ب (رواتب وتعويضات الموظفين)، لذلك قد يلجئ الفندق الى إغلاق بعض مرافقه الخدمية وتحجيم نطاق عمل بعض أقسامه التشغيلية والمساعدة، وهذا بالتالي سيضطره الى التخلي عن وتسريح اعداد من موظفيه وإعادة

النظر في عملية التخطيط للموارد البشرية لديه بسبب إستراتيجية الانكماش التي انتهجها.

2- إستراتيجية الإنجماد (الثبات) (Freezing Strategy):

وهو ان يحافظ الفندق على سير أعماله بشكل شبه ثابت على ما اعتاد عليه في السنة الماضية، بحيث لا يكون هناك لا زيادة ولا نقصان قدر الإمكان في أعداد موظفيه الحاليين الا بشكل بسيط جدا، دون تقليل أو توسيع أعمال مرافقه المختلفة، وهكذا ستكون عملية التخطيط للموارد البشرية معتمدة على الموظفين الموجودين دون ان يطرأ عليها أي تغيير، لكن قد يكون هناك تغيير بسيط في مستويات الكفاءة لبعض الوظائف التي تتطلب موظفين ذوي مهارات وتخصصات معينه.

3- إستراتيجية التوسع (Expansion Strategy):

هذه الإستراتيجية بحاجة الى تخطيط دقيق ومدروس بشكل مسهب لعملية التخطيط للموارد البشرية في الفنادق (HRPIH) فعادة ما يحتاج هذا التوسع في حجم وكم ونوع الخدمات التي يقدمها الفندق الى اعداد إضافية من الموظفين وبمواصفات قد تكون خاصة ونادرة .

وهكذا يمكن القول ان من المحددات المهمة التي تفرض على الفندق تسريح او استقطاب وتعيين موظفين ضمن عملية (HRPIH) هي إستراتيجية الفندق المستقبلية.

ثالثا- طبيعة وظائف الأقسام داخل الفندق:

قد تفرض طبيعة وخصائص بعض الوظائف في الفندق أن يكون شاغل الوظيفة بمواصفات متخصصة قد تمتاز بالندرة أو عدد سنوات الخبرة الطويلة، مثل طهاة المطبخ الساخن والحلويات (Chefs)، موظفوا خدمة مطاعم محترفين على الطريقة الروسية، الفرنسية، والانجليزية.مدراء قسم علاقات عامة، وهذا ما يحتم على عملية (HRPIH) أن تأخذ بنظر الاعتبار أعداد الموظفين المتخصصين أو أصحاب الخبرات الطويلة الواجب توفرهم لشغل مناصب وظيفية داخل الفندق.

رابعا- فلسفة إدارة الفندق (The Hotel Management Philosophy):

لعبت العولمة (Globalization) دورا كبيرا في تغيير فلسفة إدارات العديد من الفنادق ولا سيما السلاسل الفندقية العالمية (Chains)، لكل إدارة فندقية فلسفة خاصة لإدارة أعمالها بما تراه مناسبا وفقا لتغيرات وتعقيدات بيئة أعمالها. هذه الفلسفة متعلقة بنظرتها حول عملية (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، الرواتب والحوافز، المنافسة، التمايز بمستوى الخدمة، التنوع والتعدد في الخدمة المقدمة للضيوف، تقليص حجم التكاليف، سياسة الأسعار والتسعير للخدمات المقدمة، قوانين وأنظمة العمل داخل الفندق، .... ألخ)، لذلك فإن أي سياسة او خطة تتبعها هذه الإدارات ستكون نابعة عن فلسفتها الخاصة، فقد تحتاج الى توافر كفاءات من الموظفين بمستويات ومهارات عالية لإدارة نوع من أنواع الخدمات المقدمة للضيوف، وهذه الفلسفة نابعة من الحرص الشديد على التمايز في نوع ومستوى الخدمات، وخاصة في قسم الطعام والشراب (F&B) .

أو قد تتبع إستراتيجية التنوع في عدد الخدمات المقدمة للضيوف، لذلك ستكون فلسفتها هي توافر أعداد مناسبة من الموظفين لإشغال الوظائف بما يتطلبها وصفها الوظيفي. لذلك يجب أن يكون هناك توافق بين فلسفة إدارة الفندق وعملية (HRPIH) وعادة ما تكون الأولى محدد لتوجهات الأخيرة .

خامسا- الإمكانات المالية للفندق (The Hotel Financial Resources):

لا يختلف إثنان على أن الإمكانية المالية تلعب دورا أساسيا في جعل الفندق يعتمد على إستراتيجيات التوسع والنمو بشكل كبير في إدارة توجهاته المستقبلية وذلك بتنمية وتوسيع مرافقة الترفيهية والخدمية الحالية واستحداث مرافق وخدمات وأقسام جديدة لتقديم كل ما هو افضل للضيف، لذلك هذا التوسع والنمو سيكون الموجه والمحدد لعملية (HRPIH) في التخطيط والتهيئة والاستعداد لتوفير الموظفين الذين سيشغلون وظائف جديدة، أو استقطاب وتعيين موظفين بكفاءات ومهارات وقدرات خاصة لشغل وظائف حالية، وكما تم تبيانه في المحدد الثالث .

سادسا- ملكية الفندق (Ownership of Hotel):

يمكن تقسيم ملكية الفنادق إلى ما يلي :

- فنادق القطاع العام (الحكومي) Governmental Hotels
- فنادق القطاع المختلط Mixed Sector Hotels
- فنادق القطاع الخاص Private Hotels

وتشتمل فنادق القطاع الخاص على :

- الشركات والسلاسل الفندقية Hotel Chains
- الشركات متعددة الجنسيات Multiple nationalities
- الفنادق المستقلة (Independent Hotels)

تختلف طبيعة إدارة الفنادق وفقا لملكية الفندق والجهة المسؤولية عنه، فنلاحظ مثلا في فنادق القطاع الخاص أن المالك أو المالكين للفندق قد يفرضون على إدارة الفندق تعظيم الربحية ولو كان ذلك على حساب جودة ومستوى الخدمات المقدمة، وغالبا ما يكون رفع نسب الأرباح للفندق معتمدا على تقليل الكلف والمصاريف ولا سيما أجور ورواتب الموظفين، وذلك من خلال الاقتصاد وتقليص أعداد الموظفين دون الأخذ بنظر الاعتبار الوصف الوظيفي ومتطلبات الوظيفة، وهذا ما يحدد عملية (HRPIH).

السلاسل الفندقية عادة ما تعتمد سياسة خاصة بالسلسلة قد تختلف عن نظيراتها من السلاسل الفندقية العالمية ولعدة اعتبارات لا يسعنى ذكرها الان، لكن كمحصلة نهائية تسعى السلاسل الفندقية إلى الالتزام قدر المستطاع بقوانين وأنظمة العمل الفندقي الخاصة بالسلسلة ومن ضمنها (HRPIH)، لكن غالبا ما تلعب البيئة الخارجية دورا بارزا في التأثير على جدية ذلك الالتزام كون الدول والبلدان المقامة فيها فروع تلك السلسلة تختلف في عوامل بيئتها الخارجية.

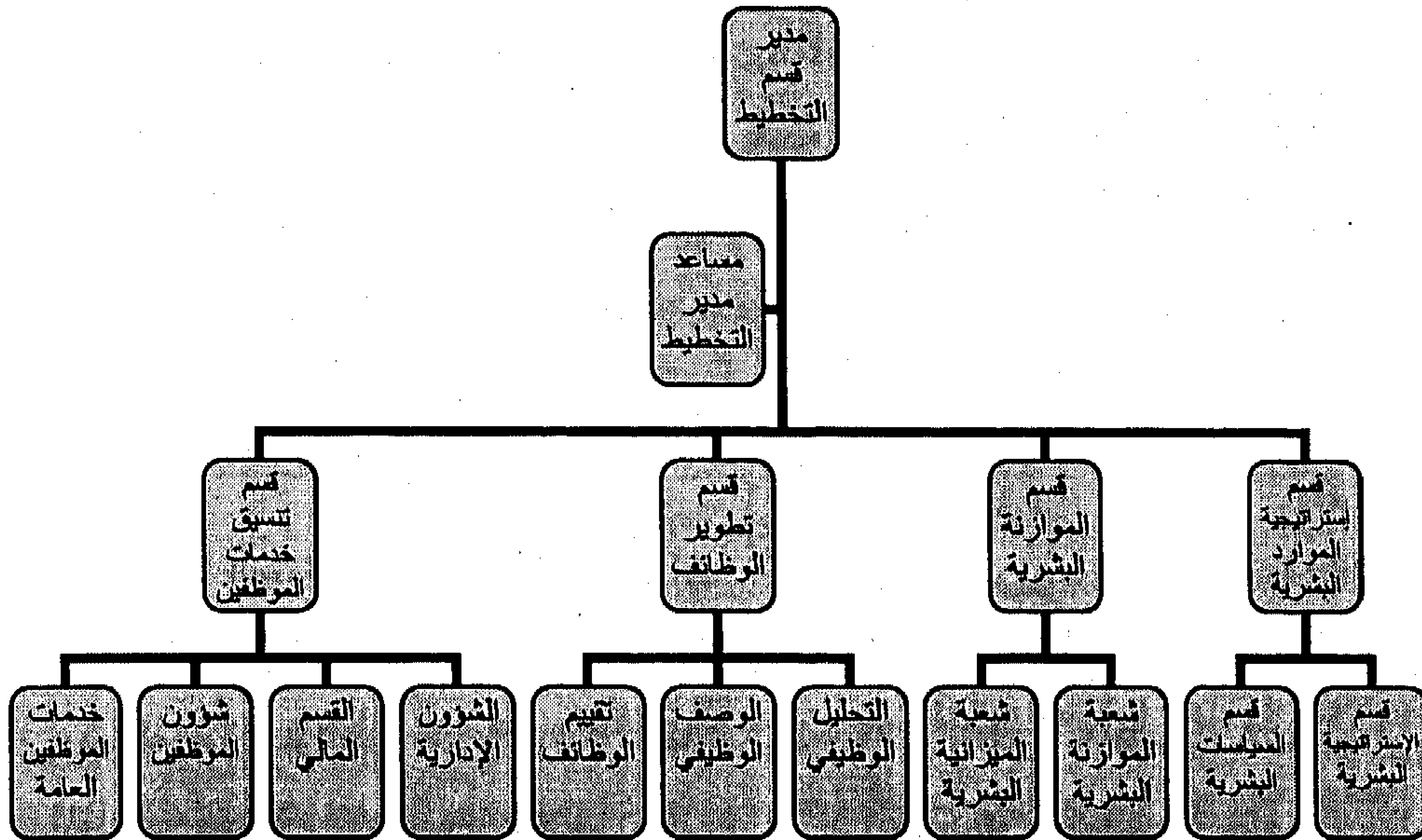
ظهر مفهوم الشركات متعددة الجنسيات ليغير مسارات المنافسة في صناعة الفنادق، ولعل خير مثال على ذلك مجموعة فنادق ستار وود (Starwood) وتعتمد علامة (W) والتي تضم عدداً من السلاسل الفندقية المشهورة مثل سلسلة فنادق (شيراتون Sheraton ، Collection Luxury ليكشري كولكشن Four Points, فور بوينتس، وستن Westing، دبليو W ، سانت ريجينسي Regency ، والميريديان Meridian). هذه الشركات لديها عشرات الآلاف من الموظفين في شتى أنحاء العالم ومن شتى الجنسيات والقوميات، لذلك قد تحدد عملية (HRPIH) من خلال اعتماد إستراتيجية خاصة في اختيار وتعيين موظفيها في كل العالم ضمن مجموعتها الفندقية كونها تعتمد معياراً خاصاً لاختيار وتعيين الموظفين أصحاب الكفاءة والمهارة والخبرة .

أما الفنادق المستقلة فقد بدأت في القرن العشرين تواجه تحديات الزوال والانقراض بسبب نمو أعمال السلاسل والشركات الفندقية متعددة الجنسيات، إلا أن هذه الفنادق مازالت تعمل في وقتنا الحاضر في البلدان النامية والمتقدمة، متحدية أوجه المنافسة القوية والمتعددة للسلاسل الفندقية، إذ اعتمدت إستراتيجية خاصة، وذلك بحكم حشدها المبالغ الضخمة من رؤوس الأموال بحيث استطاعت أن تقدم خدمات متنوعة بأحدث تكنولوجيا العصر، وبأعلى مستويات جودة للخدمة، حتى استطاعت أن تستمر وتبقى في سوق العمل الفندقي وبكل ثقة وجدارة إلى وقتنا الحاضر.

في حين نرى أن القطاع العام أو الحكومي قد يركز على توفير فرص عمل لأكبر عدد ممكن من الموظفين ولو كان على حساب الوصف الوظيفي او متطلبات الوظيفة، بينما نرى في القطاع المختلط والذي غالبا ما تكون قيمة رأس المال المشارك فيه من قبل الحكومة يفوق رأس المال للقطاع الخاص وقد تصل ما نسبته 51٪ للحكومة و49٪ للقطاع الخاص، وعادة ما يكون هناك تنازلات في الالتزام بالوصف

الوظيفي ومتطلبات شغل الوظائف في الفندق كون الإدارة غالبا ما تكون للقطاع الخاصة بحكم الخبرة والتخصص .

وفيما يلي شكل رقم (7) يوضح قسم التخطيط وفروعه ضمن عمل قسم الموارد البشرية للمنظمة.



شكل رقم (7) يوضح قسم تخطيط الموارد البشرية

العوامل المؤثرة في الطلب على الموارد البشرية في الفنادق:

تلعب عناصر البيئة الداخلية والخارجية للفندق دورا رئيسيا في التأثير على حجم ونوع الطلب على الموظفين المراد استقطابهم وتوظيفهم في الفندق، لذلك أصبح هناك تذبذب في كم ونوع الطلب على العنصر البشري للفنادق ولعدة أسباب، من أهمها :-

1- العامل التكنولوجي والمتميز بالتطور السريع وعلى فترات زمنية قصيرة نسبيا، إذ يعتبر سلاح ذو حدين في التخلي عن العنصر البشري في الفنادق وتسريحه، أو استقطاب وطلب موظفين جدد متخصصين، وكما موضحا :

أ- التخلي عن العنصر البشري في العمل الفندقي، مثال ذلك اعتماد غسالة صحون(Dish Washer) حديثة ومتطورة وذات طاقة استيعابية عالية وكفاءة إنجاز في التنظيف والتنشيف والتلميع والرزم، فهذا سيدفع إدارة الفندق إلى استبدال هذه الآلة بموظفي قسم (Stewards) من اجل تخفيض تكاليف رواتب ومكافآت موظفي ذلك القسم.

لكن صناعة الضيافة تعتمد اعتماداً شبه كلياً على العنصر البشري لإدارة العمل داخل مرافقها الضيافية والخدمية كونها تعتمد على التعبير السلوكي وال(Face Language) لغة تعبير الوجه (كالابتسامة، حركة وتقلبات العينين والفم والحاجب وغيرها....) وكذلك (Body Language) والمتمثلة بحركة الايدي والكتف والرقبة. كل تلك الأمور لا يمكن توفرها في الآلة التكنولوجية كي تقدم الخدمة للضيف وجهً لوجه، وكما حدث ذلك في أحد الموتيلات (Motels) على الطرق الخارجية بين ولايتين في أمريكا، إذا تم الاعتماد لأول مرة على آلة الكترونية (Electronic Machine) بمثابة موظف استقبال في ذلك الموتيل، وقد تمت برمجتها وفقا لآلية معينة بحيث تكون قادرة على التحسس لوجود شخص في المكان فتقوم بالترحيب به وتقدم له المساعدة في تحقيق طلبه من الغرف، وإذا ما توفر طلب الضيف سيقوم بإعداد الحجز ودفع الفاتورة والتسكين بنفسه من خلال شاشة الالة بطريقة اللمس، وفي أحدى الليالي وصل احد الضيوف الى هذا الموتيل وكان دخوله من اجل استخدام الحمام (W.C)، فتحسس الجهاز الالي (موظف الاستقبال الالكتروني) وجود ذلك الضيف وعرض عليه المساعدة، فطلب الضيف ان يستدل على مكان(W.C) لكن الالي غير مبرمج على مثل هذه الطلبات والأسئلة، وبالتالي فشل هذا الجهاز الالي في أن يحل محل العنصر البشري لإدارة عمل قسم الاستقبال رغم التكنولوجيا العالية والمعقدة التي يمتلكها.

ب- إن دخول تكنولوجيا حديثة وجديدة ومعقدة الى العمل الفندقي ستخلق ضرورة ملحة جدا لتوظيف مختصين جُدد لإدارة هذه التكنولوجيا الجديدة، حتى ولو تطلب الأمر تعيينهم بشكل مؤقت ولفترة زمنية معينه، على سبيل المثال أنشاء شبكة ربط الكترونية لجميع أجهزة الكمبيوتر في كل فرع من أقسام الفندق، وتشغيلها بشكل موحد من أجل توفير نظام الفيديليو(Fidelio System) أو الأوبرا (Opera System) لإدارة العمليات داخل أقسام الفندق المختلفة، هذه التكنولوجيا الحديثة ستحتاج بالضرورة إلى مهندسين وفنيين لربط وصيانة وتشغيل تلك الشبكات على مدار الساعة في الفندق، إذن ستجد إدارة الفندق نفسها مضطرة إلى تعيين فريق عمل كامل قد يتبَع لقسم الصيانة الالكترونية (Electronic Maintenance) والسبب الرئيسي وراء ذلك هو دخول تكنولوجيا جديدة لإدارة العمل الفندقي .

2- الندرة في بعض التخصصات التي تحتاجها متطلبات العمل الفندقي مما يجعل الطلب على مثل هؤلاء الموظفين المهرة عاليا، مثل شفات المطبخ (Kitchen Chief).

3- ان الطلب على الكوادر البشرية المدربة ذات الخبرة والكفاءة العالية يكون عاليا قياسا بالكوادر غير المدربة والتي تستغرق وقتا وجهدا وكلفة حتى يتم تأهيلها للعمل الفندقي، مثل عمال الخدمة في المطاعم وتنظيف الغرف .

4- تأثير السياسات الحكومية، إذ أن الفندق ملزم بتنفيذ القوانين والتشريعات الحكومية التي تصدر من قبل الدولة، على سبيل المثال إصدار قانون يمنع تناول المشروبات الكحولية في البلد(نتمنى ونسعى لذلك) مما يؤدي إلى إغلاق جميع البارات في الفنادق والاستغناء عن الموظفين العاملين فيها. والعكس صحيح في حالة تشجيع الدولة على الاستثمار في القطاع السياحي والفندقي .

5- نظرة المجتمع للعمل الفندقي بشكل خاص والسياحي بشكل عام، إذ نلاحظ أن هناك مجموعة عوامل تنطوي تحت ظل نظرة المجتمع وهي تؤثر بشكل أو بأخر على قبول العمل في الفنادق من عدمه وفقا لوجهة نظر الأشخاص مما يؤدي الى انخفاض أو ارتفاع في حجم العرض (الموظفين المتخصصين في العمل الفندقي وقد يكونون من ذوي الشهادات الفندقية الجامعية) وبالتالي يتأثر حجم الطلب عليهم، وهذه العوامل هي :

أ- العادات والتقاليد، وطبيعة الموظف (ذكر أم أنثى) قد تمنع الكثيرين من التوجه للعمل في الفنادق بحكم مفهوم أو ثقافة العيب، مما يولد طلب عالي على الموظفين للعمل في الفنادق.

ب- الدين والخوف من الوقوع بالحرام في حال العمل في الفنادق وخاصة التي يكون فيها قسم البارات (Bars) يعمل بشكل فاعل بحيث تكون أرباحه هي الرافد الكبير لرواتب وأجور ومكافآت الموظفين العاملين في الفندق، كذلك ان العمل في فنادق الدول العربية قد يعتمد اعتمادا كليا على الضيوف الأجانب وهذا ما يعتبره بعض الموظفين حراما.

وكثيراً ما يُطرق السؤال التالي على ابواب اساتذة التدريس ضمن تخصص السياحة وادارة الفنادق من قبل الطلبة الجُدَد المنخرطين ضمن هذا التخصص، والسؤال هو :

((هل العمل في الفندق حرام ام حلال؟؟؟؟؟))

قام المؤلف بالسؤال والاستفسار والاستيضاح من ثلاث جهات علمية فقهية شرعية تمثل أقطاب ومنابع العلم الإسلامي في الوطن العربي، وهي (المملكة العربية السعودية ، جمهورية مصر العربية، جمهورية العراق)، وكانت ردود العلماء كما يلي:

السؤال : هل العمل في الفنادق التي تقدم المشروبات الكحولية، وخدمات المراقص وصالات القمار، ولحم الخنزير، .....الخ، حرام أم حلال؟

إجابة علماء السعودية : الفنادق التي يكون فيها قسم بار لبيع المشروبات الكحولية، أو مكان لممارسة الرذيلة والزنا والفواحش من صالات لعب القمار وتقديم لحم الخنزير وغيرها، فإن العمل في أي قسم من أقسام هذه الفنادق حراما، حتى وان كان هذا القسم هو قسم لا تقدم فيها المحرمات (كقسم الاستقبال، الصيانة، المحاسبة، الأمن، الغرف، الأقسام الإدارية في المكاتب الخلفية، وغيرها).

إجابة علماء مصر : إذا لم يجد الإنسان عملا في غير هذه الفنادق (كمصدر لرزقه وقوت يومه) يفترض عليه أن يعمل في الأقسام التي لا تتعامل أو تقدم المحرمات(كقسم الاستقبال، الصيانة، المحاسبة، الأمن، الغرف، الأقسام الإدارية في المكاتب الخلفية، وغيرها)، ويجب عليه أن يقول قبل بدأ العمل فيها " اللهم إن هذا منكراً لا يرضاه الله ولا رسوله " ، وفي حال توفرت لديه فرصة عمل في مؤسسة أو دائرة أخرى غير الفنادق فعليه ترك العمل.

إجابة علماء العراق : إن الموظف الذي يعمل في مكان لا يُقدِّم ما يتنافى مع الشرع من المحرمات (كقسم الاستقبال، الصيانة، المحاسبة، الأمن، الغرف، الأقسام الإدارية في المكاتب الخلفية، وغيرها) فان عمله سليم رغم وجود أقسام في الفندق تقدم المحرمات، كون الموظف غير مسؤول عن مصادر أموال رب العمل الأخرى.

والله اعلم في الإجابات الثلاث التي وردت

أياً كان الحكم الشرعي ، فيا حبذا أن تلتفت حكومات الدول الإسلامية إلى إعادة النظر في هذا الشيء كي تجنب مواطنيها شبهات أكل الحرام بسبب عملهم في الفنادق التي توفر خدمة بيع وتقديم المشروبات الكحولية.

6- إستراتيجية الفندق في العمل من حيث التوسع والتطور والانفتاح على الأسواق العالمية وكما هو الحال في السلاسل الفندقية، وقد تم توضح ذلك سلفا .

7- عوامل أخرى متمثلة بدوران العمل (Turnover)، قد يكون طوعي من قبل الموظف بحيث يترك العمل من نفسه لأسباب عدة، أو يكون قصراً عليه بسبب حالات المرض أو الموت.

8- نظام العمل وقوانينه في البلد، من حيث نظام (الاختيار، التوظيف، الفصل من الخدمة، العمر التقاعدي للموظف، الاستقالة..... ألخ) .

مراحل عملية التخطيط للموارد البشرية في الفنادق :

وتتضمن هذه المراحل بشكل متسلسل ما يلي :

أولا :- مرحلة البحث وجمع المعلومات، وتتضمن دراسة الموارد البشرية العاملة في الفندق حالياً من حيث المشاكل والتحديات التي تواجههم ومدى إمكانية توفير أجواء العمل المناسبة لهم من خلال استغلال الفرص البيئية والإمكانيات المادية والمالية للفندق .ويمكن القول أنها عملية تحليل الوظائف (Job Analysis) ((سيتم توضيحها في وحدات لاحقة)) .

ثانيا :- مرحلة التنبؤ بحجم العمالة المستقبلية ، وفي مختلف مستوياتها وتخصصاتها. وكذلك التنبؤ بحجم الطلب والعرض على الموارد البشرية المتخصصة في سوق العمل الفندقي .

ثالثا- صياغة أهداف التخطيط ، ويشترط بهذه الأهداف أن تكون متوائمة مع أهداف وتوجهات إدارة الموارد البشرية في الفندق، فإذا كانت أهداف (HRM) التوسع في عملية التوظيف (ومن الطبيعي هذا التوجه مأخوذ من التوجه العام ضمن إطار إستراتيجية الفندق التوسعية) فمن الضروري وضع هدف التوسع ضمن عملية التخطيط.

أما إذا كان توجه الفندق ضمن إستراتيجيته المستقبلية يعتمد على الاستقرار وعدم التوسع في جميع أعماله وذلك لقناعته بمستوى أدائه وانجازاته الحالية والمتكافئة مع حجم ومقدار الطلب في السوق السياحي والفندقي، فسيكون هدف (HRMIH) هو البناء والتطوير النوعي للموارد البشرية الحالية، وذلك من خلال أعداد برامج تنمية وتطوير وتدريب لمهارات وقدرات وإمكانات الموظفين الحاليين في الفندق .

رابعا :- مرحلة التنفيذ، حيث يتم تحويل المعلومات والتنبؤات في النقطة الأولى والثانية والثالثة إلى سياسات أفراد تكفل مواجهة الأحداث المستقبلية، وعند ذلك يكون لدينا احد الأمور الثلاثة قد نتج عن المراحل السابقة، وهي :

- إما أن يكون عند (HRP) نقص في أعداد الموظفين وعلينا استكماله.
- أو أن يكون لدينا فائض في أعداد الموظفين ويجب أيضا حل هذه المشكلة.
- أو ان يكون هناك تكافئ بين أعداد الموظفين الحاليين مع متطلبات العمل الحالي والمستقبلي، وهذا يكون في حالة الاستقرار في عمليات وأنشطة الفندق المستقبلية، بمعنى أخر يوجد توازن في أعداد الموظفين الشاغلين للوظائف داخل أقسام الفندق المختلفة بدون زيادة أو نقصان، (وهذا نادراً ما يحدث) .
- في حالة الزيادة : -

إما أن نقوم بتسريح الموظفين الأقل كفاءة، أو الذين يستحقون التقاعد أو إعادة تأهيلهم من جديد لأعمال جديدة أو أنشطة يمكن تشغيلها مجددا وهذه مهمة التدريب

- أما في حالة النقص :-

هذه الحالة هي الأكثر شيوعا في الفنادق، فيتم تأمين النقص من خارج الفندق عن طريق الاستقطاب، الاختبار، الاختيار، ثم التعيين، وذلك بالتعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة صاحبة الحاجة، وقسم إدارة الموارد البشرية في الفندق(HRMIH)، ويكون ذلك عن طريق الإعلان لتعيين موظفين جدد بتخصصات معينة في أقسام الفندق ذات الحاجة، بحيث يبدأ المتقدمون للتوظيف في الفندق بتقديم طلبات التوظيف للعمل في الفندق، أو استقطاب الموارد البشرية من مراكز متخصصة، كليات ومعاهد، جامعات، أو من فنادق أخرى.

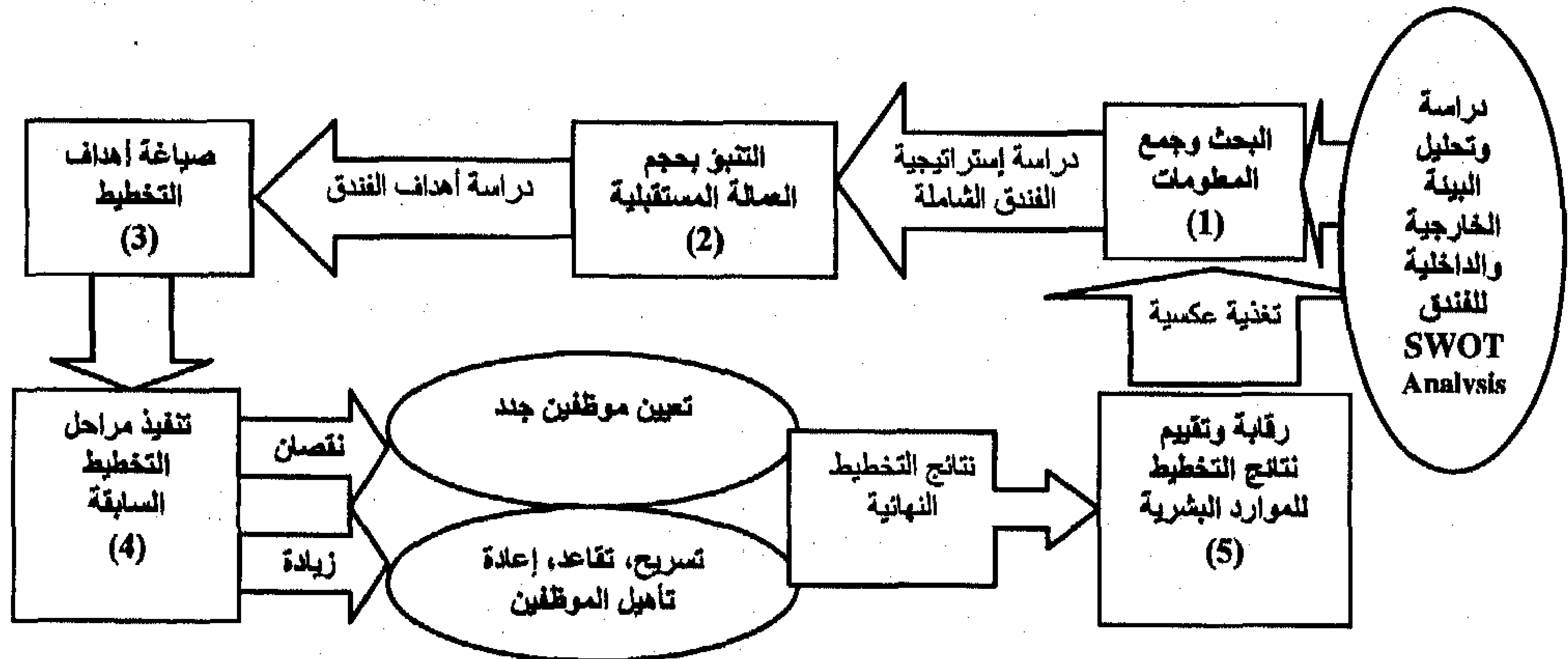
ويمكن احتساب عدد الموظفين الواجب توفرهم لإدارة العمل في كل قسم من أقسام المنشأة السياحية والفندقية وفقا للمعادلة الآتية :

عدد الموظفين المطلوب تعيينهم في القسم أو الوحدة أو الشعبة =

إجمالي الزمن الناتج ÷ (ساعات العمل المتوفرة يوميا أو أسبوعيا – ساعة عن كل يوم أو خمس ساعات عن الأسبوع)

إجمالي الزمن الناتج = (مجموع الإجمالي الدقيق لعدد المهام، الأعمال، العمليات، والخطوات المطلوب أدائها أو انجازها، سواء كان يوميا أو أسبوعيا) × (إجمالي الوقت التقريبي لانجاز كل مهمة، عمل، عملية، أو خطوة)

خامسا- الرقابة وتقييم عملية التخطيط ، في هذه المرحلة غالبا ما يتم اعتماد الأهداف ضمن(المرحلة الثالثة)، بمثابة معيار لقياس مدى النجاح والتقدم الذي تحقق ضمن عملية أو مرحلة التنفيذ (المرحلة الرابعة)، ويتم تقييم المراحل الخمسة سالفة الذكر للوقوف على مدى فاعليتها وتوافقها مع إستراتيجية الفندق، وفيما يلي توضيحا كاملاً للمراحل الخمسة لتخطيط الموارد البشرية في الفنادق، يوضحه الشكل (8).



شكل رقم (8) يوضح مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية في الفنادق

معايير نجاح التخطيط للموارد البشرية في الفنادق:

يمكن القول بأن العوامل الأساسية الآتية هي مؤشرات نجاح التخطيط السليم للموارد البشرية في الفنادق :

1. أن يكون هناك توافق بين أعداد وتخصصات الموظفين في الفندق مع ما هو مقرر له فعلاً لشغل الوظائف في أقسام الفندق المختلفة، بحيث لا يكون هناك فائض أو نقصان في أعداد الموظفين داخل الفندق.

2. أن يكون التخطيط للموارد البشرية متفقاً ومتناغماً مع رؤية إستراتيجية الفندق العامة، بحيث تصب نتائج التخطيط مع أبعاد إستراتيجية الفندق .

3. شمولية رؤية التخطيط للموارد البشرية في الفندق، بحيث تغطي احتياجات الفندق ضمن خططه القصيرة، المتوسطة، والبعيدة الأمد.

4. أن يكون التخطيط قد قام بدراسة وتحليل العوامل البيئية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، القانونية،..... ألخ) ومعرفة مدى تأثيرها المباشر وغير المباشر على حجم الموارد البشرية ومدى الحاجة لهم أو الحاجة إلى تسريحهم بحكم تأثير تلك العوامل.

5. سير العمل في الفندق بشكل انسيابي دون تعطُل، إرباك، تأخر، وحتى شكوى من قبل الضيوف والنزلاء، كل ذلك مؤشراً ودليلاً إيجابياً على مدى نجاح التخطيط في رفد الفندق بالأعداد والتخصصات المطلوبة فعلا لسد احتياجات الأقسام الفندقية.

6. قلة أو انعدام دوران العمل (Turnover) للموظفين داخل الفندق هو بحد ذاته دليل على وضع الموظف المناسب في المكان الوظيفي المناسب مع قدراته وكفاءته ومؤهلاته العلمية والعملية، وبالتالي رضاه عن العمل دون تذمر.

الوحدة الرابعة:

تحليل الوظائف في المنشآت السياحية والفندقية

Job Analysis in Tourism and Hotels Institutions

4-1 مفهوم وأبعاد عملية تحليل الوظائف

4-2 أساليب تحليل الوظائف

4-2-1 إسلوب الاستبانه

4-2-2 إسلوب المقابلة

4-2-3 إسلوب الملاحظة

4-2-4 إسلوب الديكام

4-3 الوصف الوظيفي

4-4 متطلبات الوظيفة

4-5 إعداد بطاقة وصف الوظيفة

4-6 الهيكل الوظيفي في الفنادق

4-6-1 مفهوم الهيكل الوظيفي في الفنادق

4-6-2 أهمية الهيكل الوظيفي

4-6-2-1 هيكل التخصصات في الفنادق

4-6-2-2 هيكل الرتب (الدرجات) في الفنادق

4-6-2-3 هيكل الرواتب في الفنادق

4-7 خصائص الهيكل الوظيفي في الفنادق

4-8 التوظيف السلبي لتوصيف بعض الوظائف

تحليل الوظائف في المنشآت السياحية والفندقية

Job Analysis in Tourism and Hotels Institutions

مفهوم وأبعاد عملية تحليل الوظائف Job Analysis Concept :

تتطلب مراحل التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين، المعرفة التامة بخصائص الوظيفة المراد شغلها ، من حيث توافر بيانات ومعلومات دقيقة عن الوظيفة ، فإن نشاط عمل (HRMIH) يقتضي فهماً وتحليلاً للوظائف المتوفرة التي يمارسها جميع من في الفندق من المدير العام في أعلى الهرم التنظيمي إلى أدنى المستويات في قاعدة الهرم .

فالاستقطاب يسعى جاهدا لاجتذاب الأيدي العاملة لشغل الوظائف في الفندق ، والاختيار يغربل ويمحص الموظف الجيد صاحب القدرة الكافية لشغل الوظيفة والمؤهل لنيلها ، والتعيين يهتم باستكمال إجراءات شغل الوظيفة ومتابعة انضمام العامل أو الموظف إلى إطار العمل الفندقي بشغله الوظيفة ، وتقييم الأداء للعامل يتوقف على قياس مدى كفاءة الأداء للموظف ضمن وظيفته ، فهنا نحن أمام عدة أسئلة حول هذه الوظيفة تتمحور هذه الأسئلة في :- ما هو نوع وطبيعة عمل الوظيفة ، واجباتها ومسؤولياتها وصلاحيتها مستوى أعمالها ، الشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها وعادة ما تكون هذه الشروط مرتبطة بالمؤهل العلمي ، الخبرات ، المهارات ، والقدرات وغيرها من الخصائص المطلوبة في شاغل الوظيفة .

وللإجابة على كل تلك التساؤلات يبرز لنا الدور الفاعل للتحليل الوظيفي Job Analysis والذي هو بمثابة أسلوب علمي منظم لعملية تجميع الوثائق والبيانات والمعلومات الخاصة بالوظائف .

ومن خلال تحليل الوظائف يمكننا توصيف الوظائف Job Description وإعداد متطلبات الوظيفة Jab Specification .

توصيف الوظيفة: يوضح مهام وواجبات الوظيفة ومسؤولياتها ومستوى صعوبة أعمالها وظروف العمل المحيطة بها .

متطلبات الوظيفة: تحدد الشروط اللازم توفرها في من سيشغل الوظيفة، من حيث المؤهل العلمي والخبرة العملية ، المهارات والقدرات والتدريب وغيرها .

أساليب تحليل الوظائف (Job Analysis Methods):

هناك عدة أساليب لتحليل الوظائف أهمها :

أولا : إسلوب نموذج الاستبيان Questionnaire Method

ثانيا: إسلوب المقابلات الشخصية Interview Method

ثالثا: إسلوب الملاحظة Observation Method

رابعا: إسلوب الديكام Dacum Method (Designing A Curriculum)

وهناك أساليب أخرى مكملة يمكن الاستفادة منها في جمع المعلومات والبيانات عن طبيعة الوظيفة مثل: إسلوب دراسة الهيكل التنظيمي وفحص التخصصات التي فيه، ويمكن الرجوع إلى لوائح العمل والتوزيعات الخاصة بالعمل واجراءته، أو الرجوع إلى قوائم الأجور، أو الاستعانة بالموظفين أصحاب الخبرة والكفاءة في الفندق أو خارجه لتحديد محتويات ومكونات الوظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات .

أولا : اسلوب نموذج الاستبيان Questionnaire Method

يتضمن هذا النموذج مجموعة اسئلة متعلقة بطبيعة ومستوى العمل الذي يؤديه الموظف، ويقوم الموظف شاغل الوظيفة المراد تحليلها بالاجابة على الاسئلة، ويأتي دور رئيسه المباشر لابداء الرأي والملاحظات على الاجابة وتعديل او اضافة ما يجده مناسبا وما لم يشير اليه الموظف بشكل صحيح وواقعي، ويراعى ضمن هذا الاسلوب ما يلي :

- دقة تصميم النموذج للوصول الى تحقيق الاهداف بسهولة وبدرجة مصداقية عالية حتى يتسنى للمسؤولين جمع المعلومات الصحيحة لتحليل الوظيفة .
- تعريف الموظف شاغل الوظيفة عن اهمية ودور المعلمومات والبيانات التي سيمليها ، وضرورة تعاونه بجدية في الاجابة . وفيما يلي مثالاً لنموذج الاستبيان المستخدم في تجميع بيانات ومعلومات عن الوظائف.

نمـوذج استبيان

لتجميع بيانات ومعلومات عن الوظيفة

القسم الاول :

تستوفى بياناته بمعرفة الموظف شاغل الوظيفة

اسم الوظيفة :

الموقع التنظيمي للوظيفة : مؤسسة ..... شركة ..... ادارة ..... قسم .....

بيانات خاصة بشاغل الوظيفة الحالي :

الاسم :

آخر مؤهل دراسي حاصل عليه وتاريخه:

ج- مدة الخبرة في الوظيفة الحالية :

د- مدد الخبرة في وظائف سابقة (داخل المنظمة وخارجها):

ه- البرامج التدريبية التي حضرها :

اسم البرنامج	مدة البرنامج	تاريخ عق البرنامج	الجهة التي نظمت البرنامج

واجبات الوظيفة :

(وضح الاعمال التي تؤديها في ايجاز، مع بيان النسب التقديرية للوقت الذي يستغرقه اداء كل عمل من الاعمال والاشارة الى الاجهزة او الادوات المستعملة في اداء العمل)

الواجبات ، النسب التقديرية للوقت ، الاجهزة او الادوات المستخدمة

واجبات دائمة :

(أعمال تؤديها بصفة متكررة)

....

....

واجبات موسمية (أعمال ليس لها طابع التكرار وتؤدى خلال فترة محددة من العام) .

....

....

ج- واجبات عرضية (أعمال قد تسند الى الموظف في بعض الأحيان).

....

....

الاشراف الذي تباشره الوظيفة :

اذكر اسماء الوحدات التنظيمية التي تشرف عليها (ادارات – أقسام – شعب – ..الخ)، مع ذكر مسميات الوظائف بكل وحدة تنظيمية وعدد شاغلي كل وظيفة منها

....

....

ما هو نوع الاشراف الذي تمارسه على مرؤوسيك ؟

☐ اشراف عام يتضمن اصدار توجيهات وتعليمات ومراجعة نتائج العمل فقط (بنسبة ٪)

☐ اشراف مباشر تفصيلي يتضمن اصدار توجيهات وتعليمات مفصلة ومراجعة تفصيلية للعمل (بنسبة ٪)

ج- ما مدى السلطة المخولة لك في اعتماد اعمال مرؤوسيك ؟

☐ سلطة الاعتماد النهائي لكافة الاعمال .

☐ سلطة الاعتماد النهائي لبعض الاعمال (بنسبة ٪)

☐ رفع أعمال المرؤوسين لرئيسك المباشر لاعتمادها مع تقديم توصيات بشأنها

الاشراف الذي تخضع له الوظيفة :

اذكر مسمى وظيفة رئيسك المباشر :

ماهو نوع الاشراف الذي تخضع له وظيفتك :

- [ ] اشراف عام يضمن تلقي توجيهات وتعليمات عامة ومراجعة لنتائج العمل فقط (بنسبة٪)

- [ ] اشراف مباشر تفصيلي يتضمن تلقي توجيهات وتعليمات مفصلة ومراجعة تفصيلية للعمل (بنسبة ٪)

وضع خطط وبرامج العمل :

اذا كنت تشارك في وضع خطط او برامج للعمل ، وضح ذلك في ايجاز مبينا طبيعة هذه الخطط والبرامج وطبيعة مشاركتك في وضعها :

....

....

اصدار القرارات :

اذا كنت تصدر قرارات او تعليمات خاصة بالعمل ، وضح ذلك في ايجاز مبينا طبيعة القرارات او التعليمات التي لك سلطة اصدارها :

....

....

الاتصالات :

اذا كانت طبيعة عملك تتطلب اجراء اتصالات مع الغير ، وضح :

الجهة التي يتم الاتصال بها ، الغرض من الاتصال ، وسيلة الاتصال ، مدى تكرار الاتصال (بصفة دائمة او على فترات متباعدة أو أحيانا)

....

....

المسؤولية عن حفظ سجلات او وثائق :

اذا كنت مسؤولا عن حفظ سجلات او وثائق او اوراق ذات أهمية، وضح ذلك في ايجاز :

....

....

المسؤولية المالية :

اذا كنت مسؤولا عن اعتماد صرف مبالغ او حفظ نقدية او سلف مستديمة او مؤقتة او اصناف مخزونة او غيرها من المسؤوليات المالية ، وضح ذلك في ايجاز .

....

....

ظروف العمل :

ما هي الظروف التي تؤدي فيها عملك (من ناحية الاضاءة والتهوية ودرجة الحرارة وغيرها)؟ :

☐ ظروف جيدة ☐ ظروف عادية ☐ ظروف سيئة

اذا كنت تتعرض لامراض مهنية او اخطار او اصابات نتيجة اداء العمل ، وضح ذلك في ايجاز:

....

....

(التاريخ) (توقيع شاغل الوظيفة)

القسم الثاني :

تستوفى بياناته بمعرفة الرئيس المباشر .

اسم الرئيس المباشر :

وظيفته :

أذكر ملاحظاتك على البيانات والمعلومات التي دونها الموظف شاغل الوظيفة بما يكفل تحديد ما يجب ان يؤدى من الاعمال وصولا للوضع الافضل للعمل :

....

....

ما هي في رأيك المتطلبات اللازمة لشغل الوظيفة:

1. المؤهل العلمي .
2. الخبرة العلمية (نوع الخبرة ومدتها) .
3. برامج تدريبية .
4. قدرات اخرى لازمة لشغل الوظيفة (قدرات ذهنية او نفسية أو ادارية او حسابية او جسمانية او معرفة بلغات أجنبية) .

....

....

التاريخ   توقيع الرئيس المباشر

القسم الثالث :

تستوفى بياناته بمعرفة الرئيس الاعلى من الرئيس المباشر.

اسم الرئيس الاعلى القائم باستيفاء البيانات :

وظيفته :

اذكر ملاحظاتك على البيانات والمعلومات التي دونها كل من شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر بما يكفل تحديد ما يجب ان يؤدى من اعمال وصولا للوضع الافضل للعمل :

....

....

التاريخ   (توقيع الرئيس الاعلى)

ثانيا : إسلوب المقابلات Interview Method

يتولى أخصائي التحليل الوظيفي اجراء المقابلة الشخصية مع الموظف شاغل الوظيفة ومع رئيسه المباشر للوقوف على طبيعة عمل الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها وظروف العمل ومتطلبات الوظيفة .

يتميز هذا الاسلوب بما يلي : -

- تمكين اخصائي التحليل الوظيفي من الوقوف على طبيعة العمل بشكل دقيق وبتفاصيل العمل الحية، وذلك من خلال طرح الاسئلة والاستفهام المعمق من قبل الموظف شاغل الوظيفة عن جميع الابعاد المتعلقة بالعمل .
- يفضل استخدام هذا الاسلوب في حالة عدم قدرة الموظف على ايصال المعلومات بشكل واضح ودقيق عن الوظيفة .

وعادة ما يستخدم نموذج مخطط للمقابلة الشخصية لتسجيل البيانات والمعلومات التي تم جمعها ، وفيما يلي عرضا لهذا النموذج .

نموذج المقابلة لتحليل الوظائف

معلومات شخصية :

اسم الموظف شاغل الوظيفة :

الاسم الرسمي للوظيفة :

مدى شغل الوظيفة (بصفة دائمة – بعض الوقت – بصفة مؤقته – موسمية):

المدة الزمنية التي قضاها الموظف في الوظيفة الحالية:

اسم وظيفة ودرجة المشرف المباشر:

اسم ووظيفة ودرجة الرئيس الاعلى من المشرف المباشر:

موقع الوظيفة : إدارة ...... قسم ...... شعبة .....

تاريخ المقابلة:

صعوبة العمل :

نسبة الوقت ٪	ماذا تؤدي ؟	ماذا تنتج ؟	ماهي الادوات والمعدات المستخدمة؟

ما هي المعارف، الاجراءات ، والسياسات ، التي تستخدمها في اداء الواجبات ؟

ما هي المهارات والقدرات المطلوبة للوظيفة ؟

ما هو الحد الادنى من التعليم / التدريب / والخبرة اللازمة للاداء الجيد لواجبات ومستويات الوظيفة ؟

ما هي الفترة الزمنية التي استغرقها وصولك الى مستوى مرضي من الكفاءة في الوظيفة، وما هو نوع التدريب الذي تلقيته للوصول الى هذا المستوى ؟

....

....

المسؤولية :

أذكر أسماء ووظائف العاملين الذين تحت اشرافك المباشر ؟ (اذا كان عددهم كبيرا يزيد عن 10 ، اذكر فقط الوظائف التي تشرف عليها وعدد الموظفين في كل وظيفة منها) .

....

....

ما مدى الإشراف على المرؤوسين :

☐ تعهد إليهم بالعمل ☐ تدريب العاملين ☐ التأديب

☐ مراجعة العمل ☐ تقييم الأداء ☐ تخطيط طرق أو اجراءات أو مسار العمل

☐ اعتماد العمل ☐ التوصية بالترقية / بالنقل ....

4- مراجعة العمل :

ما هي الإرشادات المستخدمة في إنهاء عملك ؟او

☐ دليل ☐ سوابق ☐ تعليمات

☐ مقاييس معيارية ☐ إجراءات

من الذي يراجع عملك ؟

وكيف تتم المراجعة ؟

ومتى تتم المراجعة ؟

وماذا يحدث لو وجد خطأ في العمل ؟

وكيف يكتشف هذا الخطأ ؟

وما سرعة اكتشافه ؟

ظروف العمل :

هل تتطلب الوظيفة بذل مجهود جسماني غير عادي مثل الوقوف / التسلق / حمل أشياء ثقيلة / التنسيق بين اليد والعين / (مطلوب أمثلة) .

ما هي ظروف العمل ؟

هل توجد مخاطر ؟

هل تتضمن الوظيفة تنقلات أو سفريات ؟

الاتصالات :

اذكر أي اتصال (شخصي – بالتليفون – كتابي) مع آخرين غير رؤسائك ومرؤوسيك، تؤديه كجزء منتظم من عملك ؟

....

....

ما مدى الفترة الزمنية لهذا الاتصال ؟

مع من تجري الاتصال؟

ما سبب اجراء الاتصال ؟

ثالثاً: أسلوب الملاحظة Observation Method:

يعتمد هذا الأسلوب في تحليل الوظائف بشكل كبير على مراقبة شاغل الوظيفة (الموظف الحالي) بشكل مباشر من قبل القائم على عملية التحليل الوظيفي أو المحلل للوظيفة، بمعنى آخر (ملاحظة العمل من قبل مختص بتحليل الوظائف بحيث يتابع إجراءات العمل التي ينفذها الموظف ويضع الملاحظات على المهام والواجبات المؤداة)، وهذا الأسلوب يتيح للمحلل الوقوف على جميع الأفعال والأعمال والانجازات المتعلقة بشاغل الوظيفة، أما باقي الأمور التي قد تغيب عن المحلل أثناء المراقبة أو الملاحظة فقد يقوم باستيضاحها ومعرفتها من قبل المسؤول أو المدير المباشر لشاغل الوظيفة.

يمتاز هذا الأسلوب بالاتي:

- ضرورة عدم تدخل المحلل في إسلوب أداء وتعامل وإنجاز الموظف شاغل الوظيفة لوظيفته.
- ضرورة تحديد واختيار عدد من الموظفين من ذوي الكفاءة والخبرة وبشكل مسبق لغرض اعتمادهم كعينه للملاحظة.
- تسجيل جميع الحركات والأفعال التي يقوم بها الموظف شاغل الوظيفة دون استبعاد بعضا منها حتى الغير مفهوم، ثم يتم الاستفهام عنها من قبل المدير او المسؤول أو المشرف المباشر لشاغل الوظيفة.
- هذا الأسلوب مناسباً جداً للوظائف التي يتطلب إنجازها مهام وقدرات عملية تعتمد على الجهد العضلي والجسماني الحركي، بحيث يمكن تثبيت الأفعال التي يقوم بها شاغل الوظيفة بشكل واضح وصريح دون تأويل أو غموض. مثال ذلك عامل الخدمة في المطعم (Waiter) وكذلك موظفوا قسم (House Keeping).

- من الصعوبة بمكان اعتماد هذا الأسلوب لتحليل الوظائف التي تحتاج الى السلوك النفسي في التعامل والجهد الذهني في التفكير للإنجاز، مثال ذلك موظفوا الاستقبال والحجز أثناء تعاملهم مع الضيف من اجل أقناعه بالنزول في الفندق. وكذلك كما هو الحال في الإدارات الوسطى والعليا للفندق.

رابعا – أسلوب الديكام Dacum Method (Designing A Curriculum)

يمكن تعريف مصطلح الديكام على انه " خريطة واحدة مختصرة للمهارات والمعارف والقيم الوظيفية التي على الموظف امتلاكها ليؤدي وظيفته بالشكل المطلوب وعلى الوجه الأكمل".

(ملتقى الديكام لمديري الموارد البشرية والتدريب، عمان، 2006)

ويمكن القول انه : خريطة واحدة مختصرة للمهارات و المعارف و القيم الوظيفية التي يستلزم من الموظف حيازتها لتتم تأديته للوظيفة بالشكل المطلوب والأئمل.

(المؤتمر العربي الثاني - الشارقة – دولة الإمارات العربية المتحدة، 2003)

تفيد الدراسات والبحوث العالمية، أن استخدام آلية الديكام (DACUM) في توصيف الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية أثبت نجاحا ملحوظا وتميزا، سواء كان ذلك في الدول التي تبنت التجربة كأمريكا وكندا، أو في الدول التي كيفت التجربة لتوائم بيئتها، مثل دول الخليج العربي، وترتكز هذه الآلية على ما يعرف بأسلوب: الديكام (DACUM)، والتي تعتبر إحدى الآليات الحديثة المستخدمة في عمليات الوصف الوظيفي، وضمن منهجية محددة لتحديد الاحتياجات التدريبية انطلاقا من ذلك.

وعلى هذا فإن أسلوب الديكام يتمثل بالاتي ::

أولا : إيجاد بيئة بحثية فنية يتم من خلالها رسم خريطة بالغة الدقة والتفاصيل عن الوظيفة المراد إعداد تحليلاً لها.

ثانيا : يتم من خلال هذا الأسلوب تجميع البيانات والتجارب من الأطراف ذات الخبرة الطويلة والواسعة في الوظيفة المراد إعداد التحليل لها، من خلال ما يسمى بورش الديكام (Dacum Workshops) ، وينظر إلى المشاركين فيه على أنهم الخبراء في الوظيفة قيد التحليل.

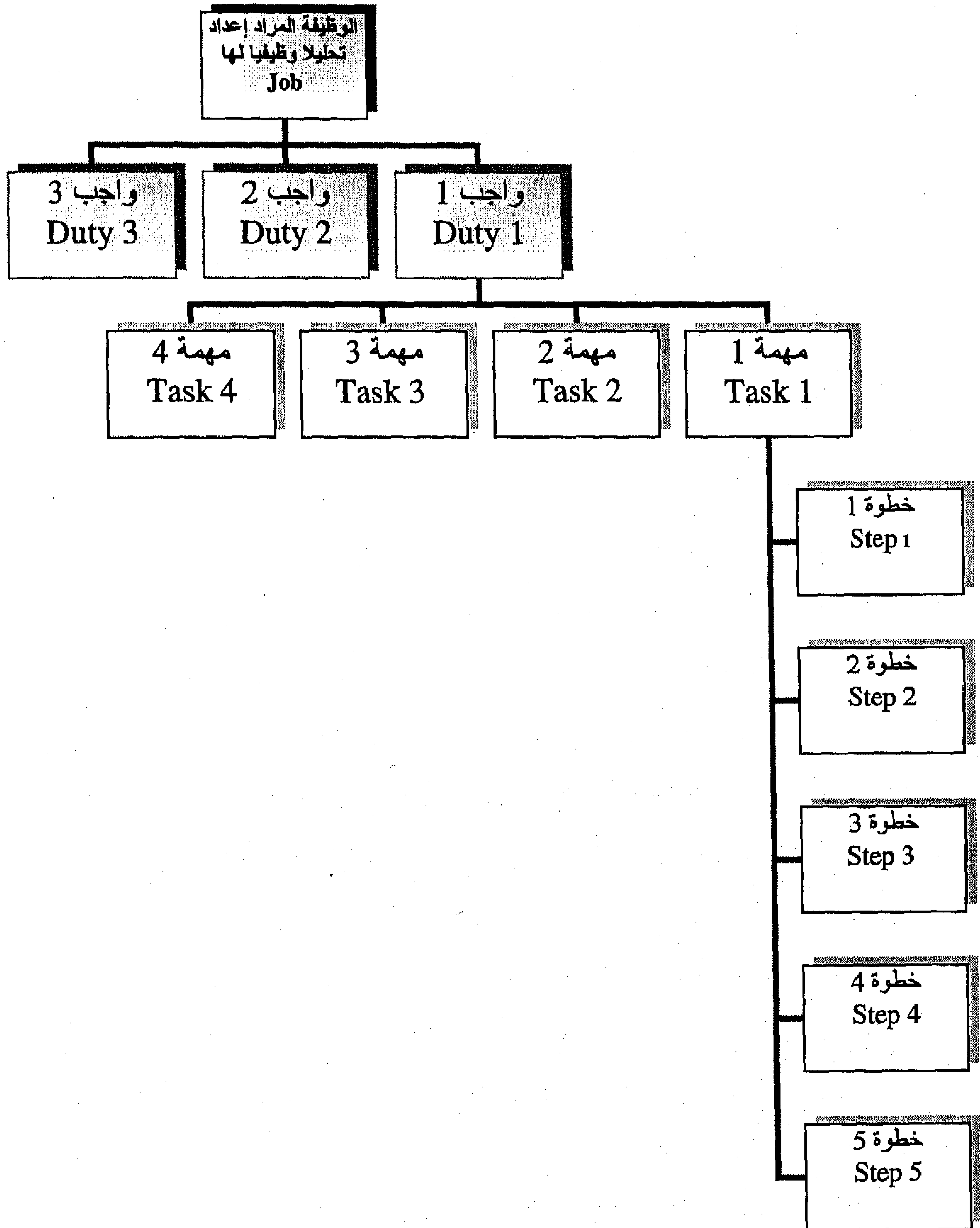
ثالثا : تُبنى عمليات التجميع والتبادل والتمحيص لهذه الطريقة (Dacum) على المناقشة الجماعية والعصف الذهني (Brain Storming) للأطراف أصحاب الخبرة بالوظيفة.

ويمكن الإشارة هنا إلى أن أول من أستخدم إسلوب العصف الذهني (Brain Storming) على مدى التأريخ، هو الإمام أبو حنيفة النعمان بن ثابت (رضي الله عنه وأرضاه)، وذلك عندما استخدم إسلوب القياس في الفقه والذي أسماه (الفقه المقارن)، وبدأ هو وعلماء وطالبي العلم في عصره بالتنبؤ للمستقبل ووضع الأحكام الشرعية لتلك التنبؤات.

رابعا : لا يلغى أسلوب الديكام الأساليب الأخرى المستخدمة في تجميع المعلومات من أجل إعداد التحليل الوظيفي، كالاستبيانات Questionnaires، المقابلات Interviews، والملاحظة Observation، بل يوظفها لدعم عملية الديكام.

يمكن القول أن إسلوب (Dacum) غالباً ما يتم الاعتماد عليه عندما يراد إعداد تحليل وظيفي لوظيفة إدارية ضمن الإدارة العليا، أو استحداث وظيفة معينة جديدة في الفنادق لم تكن موجودة سابقا ضمن الهيكل التنظيمي، والسبب في ذلك لفاعلية هذا الأسلوب في شموله لكل متعلقات الوظيفة المراد تحليلها.

وفيما يلي شكلا توضيحيا رقم (9) يمكن من خلاله فهم آلية (Dacum)



شكل رقم (9) آلية (Dacum)

ويمكن أعطاء هذا المثال التوضيحي لتحليل وظيفة مدير الطعام والشراب في الفندق:

الوظيفة : مدير الطعام والشراب في الفندق

Job : Food and Beverage Manager in Hotel (F&B M).

الواجبات : يدير أعمال قسم الطعام والشراب بكل أقسامه التّفرعية

Duties: He manages all the works in the (F&B) department with all its departments.

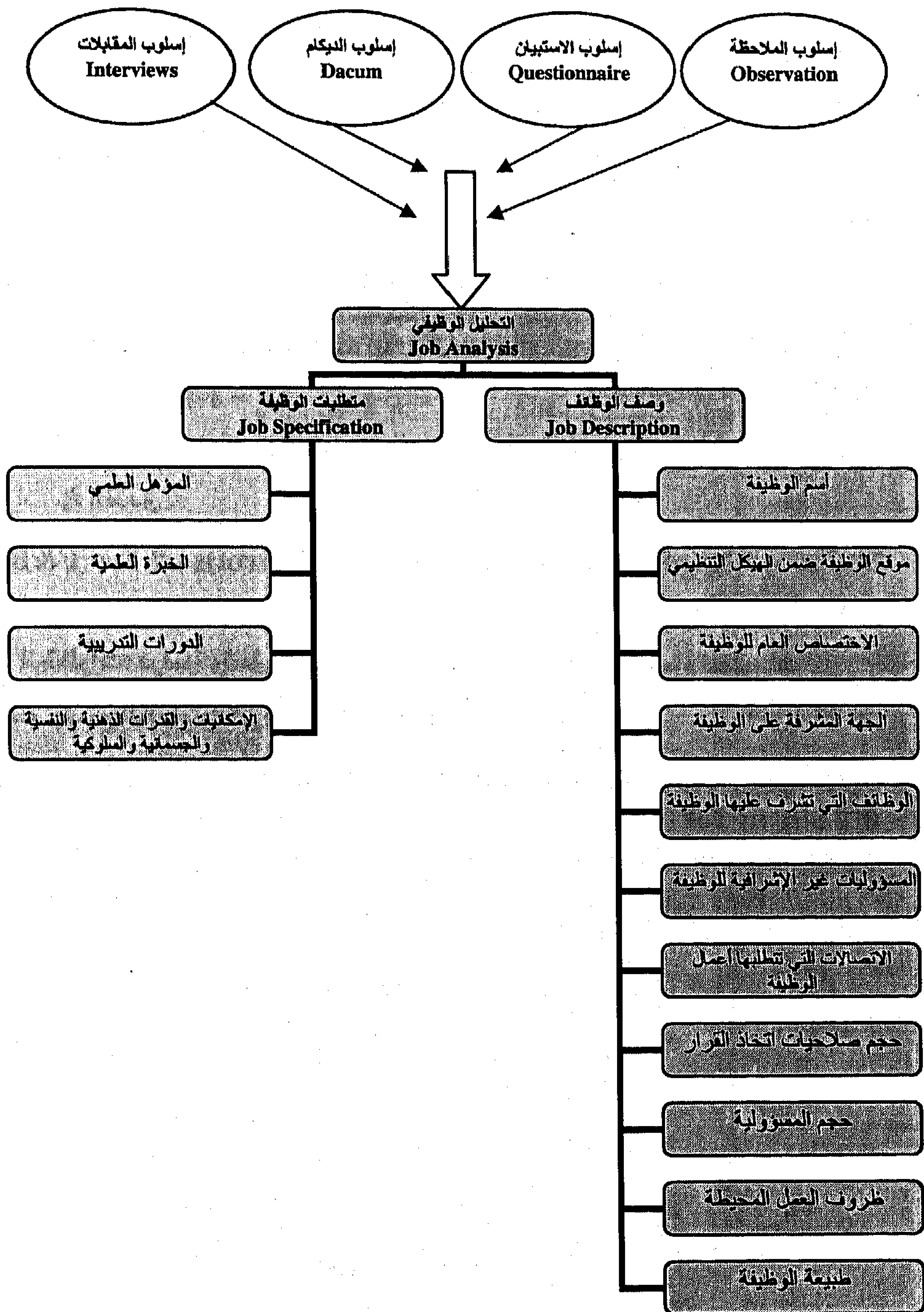
المهام : يقوم بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة على جميع أقسام الطعام والشراب في الفندق .

Tasks : He (plan, organize, direct, and control)s all the (F&B) departments.

الخطوات: دراسة وتحليل بيئة العمل الفندقي، وجمع واستقصاء المعلومات الخاصة بقسم الطعام والشراب من اجل اتخاذ القرارات المناسبة.

Steps: Study and analysis hotel work environment , add up, and investigate the F&B department information, in order to make the right decision.

والشكل رقم (10) يوضح عملية التحليل الوظيفي .



الشكل رقم (10) يوضح عملية التحليل الوظيفي .

الوصف الوظيفي Job Description :

بعد أتمام عملية تحليل الوظيفة يتم العمل لوضع وتحديد أسس ومستويات طبيعة هذه الوظيفة من حيث المهام والواجبات، وعلى ادارة الفندق ان تتابع وصف الوظائف بشكل مستمر ودوري من اجل مواكبة التغيرات التي قد تحدث في الفندق والتي قد تنتج بفعل تغيرات البيئة الداخلية للفندق (بيئة العمل) مثل نمو وتوسع الاعمال الفندقية وتنوع الخدمات، أما تغيرات البيئة الخارجية فتتمثل بعواملها القانونية وحاجات ورغبات الضيوف وقوانين النقابات العمالية وغيرها .

ويتضمن توصيف الوظيفة تحديدا واضحا ومختصرا لعناصرها الأساسية التالية :

1- أسم الوظيفة .

2- موقع الوظيفة ضمن الهيكل التنظيمي .

3- الاختصاص العام للوظيفة .

4- الجهة المشرفة على الوظيفة .

5- الوظائف التي تشرف عليها الوظيفة .

6- المسؤوليات غير الإشرافية للوظيفة (وتشمل المسؤولية عن المحافظة على أدوات أو معدات أو معلومات سرية أو سجلات أو أموال أو حياة آخرين).

7- الاتصالات التي تتطلبها أعمال الوظيفة .

8- حجم صلاحيات اتخاذ القرار لشاغل الوظيفة .

9- حجم المسؤولية الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة في حالة الخطأ .

10- ظروف العمل المحيطة .

11- طبيعة الوظيفة من حيث : أهميتها ،الأدوات والأجهزة والوسائل المستخدمة في إنجاز العمل .

متطلبات الوظيفة Job Specification :

وتشمل الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة وفقا لطبيعتها ومسؤولياتها وتشمل:

1- المؤهل العلمي .

2- الخبرة العلمية .

3- الدورات التدريبية .

4- اللغات.

5- الإمكانيات والقدرات الذهنية والنفسية والجسمانية والسلوكية .

إعداد بطاقة وصف الوظيفة Job Description Card :

بعد وصف الوظيفة وإعداد متطلباتها يتم تسجيل المعلومات التي تم استخلاصها ضمن بطاقة تعرف ببطاقة وصف الوظيفة .

تصور هذه البطاقة جوانب الوظيفة من جميع الأبعاد بحيث يتمكن المطلع عليها من تحديد طبيعتها ومتطلبات شغلها .

ويستفيد شاغل الوظيفة من هذه البطاقة من أجل أن يعرف حقوقه وواجباته اتجاه العمل المناط أو المكلف به، ومعرفة ما سيقوم به من إنجاز، والوقوف على الانحرافات في سير العمل الصحيح إن وجدت .

وفيما يلي مثالاً يوضح بطاقة وصف لوظيفة مدير العلاقات العامة في الفندق .

بطاقة وصف الوظيفة

Job Description Card

اسم الوظيفة : مدير العلاقات العامة في الفندق

الوصف العام للوظيفة :

أعلى وظيفة ضمن الهيكل التنظيمي لقسم العلاقات العامة والذي يتبع بدوره مباشرة الى مدير عام الفندق.

يتلقى مدير العلاقات العامة **Public Relation Manager** التوجيهات والتعليمات الخاصة بالعمل من قبل المدير العام للفندق مباشرة ، وتعتبر هذه الوظيفة ذات مسؤولية وعبء عمل على عاتق شاغلها لما تلعبه من دور أساسي وحيوي في رفع نسب أشغال الفندق، وذلك من خلال رسم صورة جميلة وجذابة لخدمات الفندق توجه إلى عموم السياح والضيوف والزبائن من داخل البلد ومن خارجه، ويقوم مدير العلاقات العامة بالإشراف على العمل داخل القسم ومتابعة الموظفين الذين هم في معيته للتعرف على مجريات العمل ومدى مطابقتها لأهداف وسياسات وتوجهات الإدارة العليا .

واجبات ومسؤوليات الوظيفة :

- الإشراف على صياغة وتخطيط وتنفيذ البرامج والخطط التي سيعمل بموجبها القسم.
- الإشراف على سير العمل داخل القسم للمقارنة مع ما هو مخطط له .
- الإشراف على إعداد التقارير الخاصة بإنجازات القسم ورفعها إلى إدارة الفندق .
- الإشراف على عقد المؤتمرات والندوات وإقامة المعارض التعريفية بإمكانات الفندق وخدماته التي يقدمها .
- الإشراف على البحوث والدراسات الميدانية الهادفة إلى تعزيز مكانة الفندق في السوق المحلي والدولي والعالمي .
- الإشراف على الدراسات الخاصة بحاجات ورغبات الضيوف والزبائن حتى يتسنى له اختيار الكيفية المناسبة لاجتذابهم، وذلك بعد توفير الفندق الخدمات التي تشبع تلك الحاجات والرغبات .

- التحضير للإستراتيجية الملائمة لدخول الأسواق .
- تقويم أساليب الاتصالات المختلفة بالمنظمات والمؤسسات ومكاتب السياحة والسفر ومنظموا الرحلات والفنادق والمطاعم والهيئات لخلق التعاون والتنسيق في العمل .
- المشاركة في المؤتمرات والندوات السياحية والفندقية التي تعقد في دول العالم كممثل عن الفندق .
- الإشراف على عملية إصدار الكُتيبات والبوسترات والصور والخرائط الخاصة بالفندق.
- توجيه جهود العمل في القسم عن طرق الإرشادات والتوصيات الخاصة بكيفية كسب رضا الضيف وضمان الاستمرار في ولائه للفندق، على سبيل المثال يوجه مدير قسم العلاقات العامة موظفي القسم إلى الاتصال هاتفيا مع النزيل الذي يكون لديه مناسبة معينة كأن يكون عيد ميلاد أو الحصول على شهادة أو ترقيه ...الخ . وتقديم التهنئة والتبريكات بهذه المناسبة، وإرسال بوكيه من الورد لتلك المناسبة بحيث تحمل علامة الفندق .
- الإشراف على أساليب وطرق الإعلانات عن خدمات وتسهيلات الفندق .
- إعداد التقارير الخاصة بتقدير وتثمين جهود العاملين في قسم العلاقات العامة ورفعها الى الإدارة العليا بغرض التحفيز والتكريم والمكافأة .
- إعداد تقارير سنوية عن موظفي القسم .
- المشاركة مع الإدارة بحل المشاكل التي قد تواجه العمل .
- تقديم الاقتراحات والأساليب والأراء التي من شأنها أن تطور القسم وتنمّي مهارات الموظفين فيه .
- الإشراف على الاستقبالات والحفلات الخاصة والمهمةVIP، والتي تؤثر على سمعة الفندق .

متطلبات الوظيفة :

- شهادة جامعية في مجال تخصص العلاقات العامة .
- خبرة في مجال العمل الفعلي لا تقل عن (10) سنوات .
- إجادة لأكثر من لغة على أن تكون الانجليزية من ضمنها .
- يتمتع بروح القيادة والتوجيه .
- الشخصية القوية والقدرة على الإقناع .
- الفهم الكامل لطبيعة وظيفة العلاقات العامة والإلمام بجميع متعلقاتها .
- التمتع بمهارات الاتصال .
- القدرة على التحليل، الإبداع، الابتكار، والتنبؤ بأعمال المستقبل .

أهمية تحليل الوظائف في مجالات إدارة الموارد البشرية :

تكمن أهمية تحليل الوظائف في قدرة إدارة الموارد البشرية في الفندق على وضع الأسس المناسبة والقرارات العادلة الخاصة بما يلي :

1- اسم الوظيفة :

يمكن تحديد تسمية الوظيفة بعد تحليلها بحيث تتناسب مع طبيعة عمل هذه الوظيفة حتى يتسنى لإدارة الموارد البشرية تخصيص طبيعة الشخص الذي سيشغلها من حيث اختصاصه ومؤهلاته وإمكانية ترقيته في المستقبل إلى مناصب وظيفية أعلى.

2- الاستقطاب:-

تستطيع إدارة الموارد البشرية من خلال التحليل الوظيفي توضيح متطلبات واحتياجات الفندق من الأيدي العاملة، بحيث يمكن التوجه مباشرة إلى الجهة المناسبة التي تتناسب طبيعة إعدادها وتأهيلها للعمالة مع طبيعة ومستويات الوظيفة الشاغرة .

3- اختيار الموظفين :

يكشف تحليل الوظائف عن طبيعة العمل ومسؤولياته وشروط من يتحمله، وبذلك يمكن إعداد وتصميم الاختبارات والمقابلات المتعلقة بطبيعة الوظيفة، للوقوف على المرشح الأفضل من المتقدمين لشغلها .

4- نظام الرواتب والأجور :

يُمنح الراتب على قدر الجهد والعناء والمسؤولية ومتطلبات العمل الأخرى التي يوضحها تحليل الوظائف، بما يضمن الرواتب العادلة لكل وظيفة ومنصب، حتى يشعر الموظف انه غير مستغل، وأن ما يقدمه من جهد في العمل يوازي الراتب الذي يتقاضاه .

5- تقييم أداء الموظفين :

من خلال المقارنة الفعلية لواقع حال الإنتاج والعمل وما هو مقرر ضمن التحليل الوظيفي تستطيع إدارة الموارد البشرية معرفة ما إذا كان الموظف يعمل وفقا لما هو مقرر له ضمن تحليل وظيفته والذي يعتبر بمثابة معيار لأداء الموظف، أو أن هناك قصور في الأداء الفعلي.

6- الترقية :

يساهم التحلل الوظيفي في رسم المسار الوظيفي للموظف، إذ أن الترقية تعني شغل الموظف المرقى لوظيفة ذات مستوى من الصعوبة والمسؤولية أعلى من مستوى وظيفته الأولى ،فعند إجراء الترقيات يجب معرفة سلم الترقية والذي يوضحه المسار الوظيفي .

7- النقل :

يُنقل الموظف من وظيفة إلى أخرى ضمن القسم ، وقد يُنقل من قسم إلى آخر ضمن نفس الفندق ولعدة أسباب ، ومن اجل خلق موازنة لعملية النقل هذه وإبراز فاعليتها يجب معرفة خصائص وطبيعة الوظيفة التي يتم النقل إليها والنقل منها ، والتحليل الوظيفي هو الذي يوضح لنا تلك الخصائص .

8- التدريب :

التدريب ضروري لتحسين وتنمية مهارات وأداء الموظفين ، ومن اجل تفعيل دور التدريب يجب التعرف على طبيعة الأعمال المسندة إلى الموظفين، وما هي الطرق الكفيلة بتطويرها والتمكن من انجازها بشكل مقنع ، وهذا يتم من خلال تصميم برنامج تدريبي يتناسب مع احتياجات تلك الوظائف، والتحليل الوظيفي يكشف احتياجات تلك الوظائف .

الهيكل الوظيفي Hierarchy Functional :

يعد الهيكل الوظيفي أساساً لدراسة الوظائف باعتباره العنصر الرئيسي الذي تتكون منه مجموعة الهياكل الوظيفية للتشكيلات الإدارية المكونة للمنظمة، ويُرّكز هيكل الوظائف على عنصرين أساسيين هما :

أولا- الفرد (الموظف).

ثانيا- محتوى الوظيفة.

فالموظف يؤدي كل ما تتضمنه الوظيفة من مسؤوليات وواجبات شرط ان تتوفر فيه المؤهلات اللازمة لإشغال الوظيفة.

ومن البديهي ان نقول ان لكل وظيفة طبيعة ومحتوى يختلف عن الاخرى، وذلك وفقا لعدة اعتبارات ، منها :

- نوع الوظيفة (عملية تطبيقية أم إدارية).
- تخصص الوظيفة (فندقية، سياحية، صناعية، تغذوية، خدمية،زراعية، تجارية).
- مستوى الوظيفة (ونعني بها موقع الوظيفة مقارنة بباقي الوظائف الاخرى ضمن الترتيب)، فهل هي ضمن ترتيب الادارة العليا، الوسطى، ام الدنيا؟

وقد عرّف (الهيتي، 2003: 101) الوظيفة على انها ((وحدة الأداء التنظيمية التي تُسند الى مجموعة العاملين الذين يشغلون هذه الوظيفة ويؤدون كل ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات تتجانس وتتكامل من اجل بلوغ الغاية التي وجدت الوظيفة من اجلها)) .

ويمكن تعريف الوظيفة في الفندق على أنها ((مجموعة مهام وواجبات ومسؤوليات وصلاحيات يجب ان تكون واضحة لمستخدمها (الموظف) بحيث يكون قادرا وواعيا على استخدامها وانجازها بشكل صحيح يؤمن له تحقيق غاية او هدف

منها))، وبالتالي فإن إنجاز الوظائف كاملة في الفندق على أتم وجه سيحقق للفندق جميع أهدافه المنشودة وبالتالي يضمن الفندق البقاء والديمومة لجميع وظائف أقسامه.

وكما هو معروف فإن الوظائف الفندقية ضمن أقسام الفندق المختلفة تتدرج بشكل هرمي من أعلى قمة الهرم المتمثلة بالإدارة العليا ثم الإدارة الوسطى فالإدارة الدنيا او ما يطلق عليها الإدارة التنفيذية والتي يكون موقعها في قاعدة الهرم، وهناك تكاملاً وتنسيقاً مهما وضروريا لكل وظائف المستويات الإدارية أعلاه، بحيث إذا تعطلت إحدى الوظائف ضمن أي مستوى قد تؤدي إلى تعطل العمل أو خلل في الانجاز المراد تحقيقه.

ويقول (الهيتي، 2003 :102) أن أولى الخطوات في تصميم الهيكل الوظيفي هي تصنيف الوظائف (Jobs Classification) ومن ثم ترتيبها بشكل رئاسي (من الأعلى إلى الأسفل) حيث تتدرج المسؤوليات والسلطات تبعاً لذلك.

أما الخطوة الثانية فيتم بها تجميع الوظائف ذات الواجبات والمسؤوليات المتشابهة ضمن فئات وظيفية، حيث تضم كل فئة منها كافة الوظائف التي تتشابه في نوع العمل والشروط الواجب توفرها في شاغلها.

ويخلص (الهيتي) إلى تعريف الهيكل الوظيفي على انه : التسلسل الهرمي للوظائف (بمستوياتها الإدارية المتعددة كما ونوعا) والمتشابه من حيث الخصائص والواجبات والمسؤوليات ضمن الوحدة التنظيمية الواحدة والتي تشكل بمجموعها الهياكل الوظيفية المكونه للمنظمة التي تحقق من خلالها أهدافها المرسومة.

أهمية الهيكل الوظيفي للفندق :

The Importance of Hierarchy Functional to Hotel

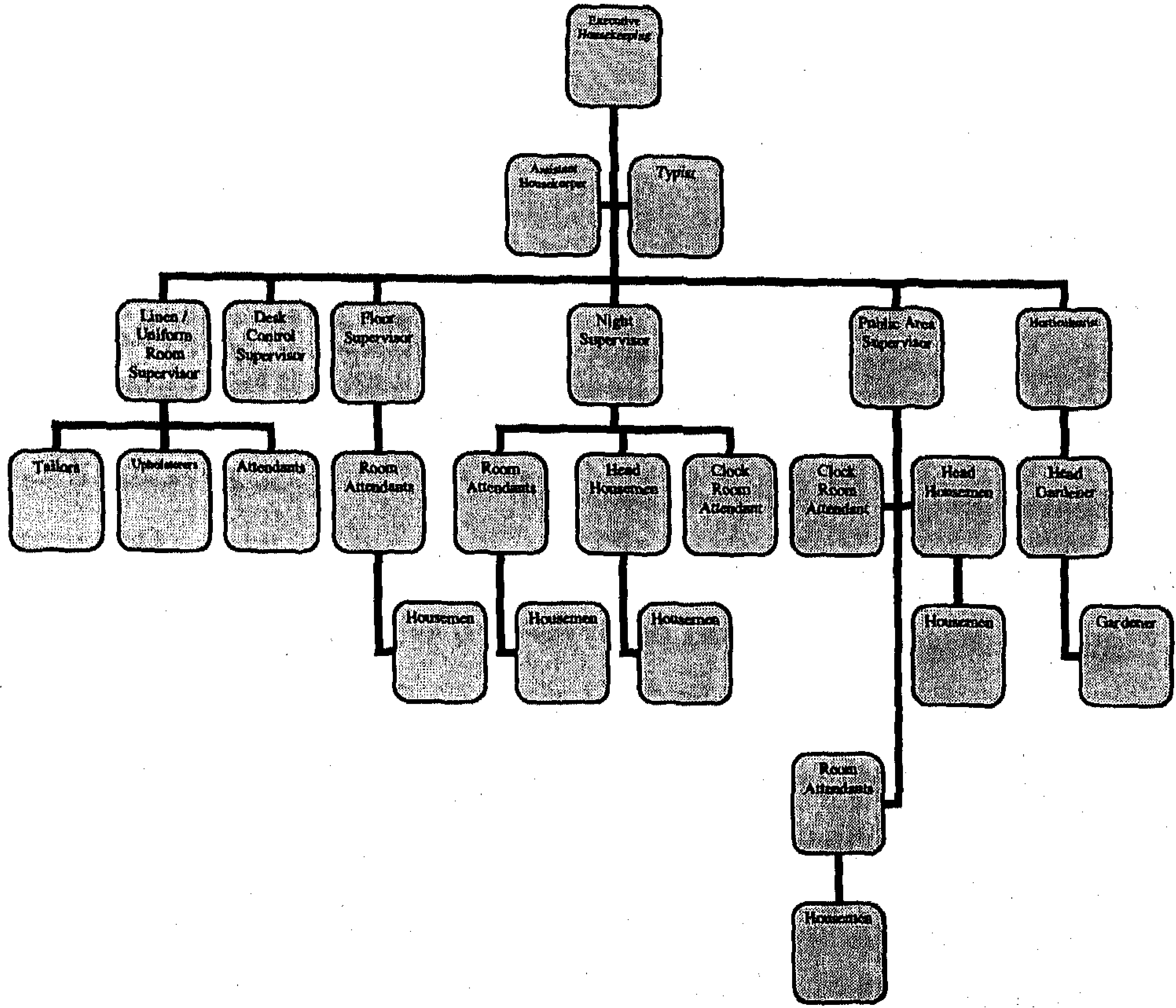
تكمن أهمية الهيكل الوظيفي للفندق كونه يظهر الهياكل الوظيفية التالية:

أولاً- هيكل التخصصات في الفندق Hierarchy of Professions in Hotels

لكل قسم في الفندق تخصصا في أداء وانجاز عمل معين، وهذا القسم يكون ضمن تشكيلة إدارية في الفندق واعية وفاهمة لمهامها وواجباتها، وهيكل التخصصات في الفندق يمثل جميع التخصصات الإدارية، التنفيذية، الفنية، والخدمية. فنلاحظ قسم المالية (Financial Department) في الفندق تغلب السمة الإدارية على مهام أقسامه المختلفة، في حين تغلب السمة الفنية على قسم الصيانة (Maintenance Department)، أما السمة الخدمية فهي من نصيب قسمي التدبير الفندقي (House Keeping) وقسم الطعام والشراب (Food & Beverage). ويتم ترتيب التخصصات الوظيفية لكل قسم داخل الفندق ضمن نسق أدائي متكامل لكل وظيفة ووفقا لمدى أهمية هذه الوظيفة في الفندق، فالأقسام الرئيسية في الفندق والتي تعتبر العصب الرئيسي في إدارة أعمال الفندق، تتمثل بقسمي الغرف (Room Division) والطعام والشراب (F&B) وكذلك قسم المالية لأهميته البالغة في إدارة رأس المال العامل للفندق خلال دورة حياته، هذه الاقسام تعتبر من أهم الاقسام في الفندق وتقع ضمن هيكل وتصميم ومستوى الادارة العليا للفندق.

إن الاحداث الخارجية للفندق ضمن بيئته الخارجية والتي لا يمكن السيطرة عليها، تلعب دوراً اساسيا في إبراز بعض التخصصات والتي تمثلها أقسام معينه في الفندق، على أقسام اخرى قد تكون سابقا ضمن نفس المستوى الاداري للهيكل التنظيمي للفندق، مثال ذلك قسم الامن والسلامة في الفندق (Security and Safety Department) والذي أخذ ينموا ويتطور على حساب باقي الاقسام الفندقية الاخرى ضمن نفس المستوى الاداري كقسم الصيانه والمخازن والعلاقات العامة، والسبب يعود الى التطورات الامنية والخروقات والتهديدات التي تعاني منها دول المنطقة ولا سيما العربية منها.

والشكل رقم (11) يوضح هيكل التخصصات لقسم الغرف (Housekeeping) في فندق خمس نجوم ضمن أقسامه المختلفة.



شكل رقم (11) هيكل التخصصات لقسم الغرف (Housekeeping)

في فندق خمس نجوم

ثانيا- هيكل الرتب الوظيفية في الفندق

Hierarchy of Functional Ranks in Hotels

هرم الهيكل الوظيفي يوضح الوظائف ذات الرتب العليا والأهمية البالغة من حيث الواجبات والمسؤوليات ودرجة الصعوبة وخطورة القرارات الصادرة عن هذه الرتبة الوظيفية ضمن الهيكل الوظيفي، كذلك تُبين هذه الرتبة المؤهلات المختلفة الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة، بحيث نبدأ بالرتب الوظيفية المهمة وذات العلاقة المباشرة بوحدة إصدار القرارات (الإدارة العليا) والتي عادة ما يكون موقعها في قمة

الهرم للهيكل الوظيفي، ونتدرج نزولاً حتى نصل إلى قاعدة الهرم والمتمثلة بالرتب الوظيفية للإدارة الدنيا أو ما يسمى بالإدارة التنفيذية .

ثالثا- هيكل الرواتب في الفندق Hierarchy of Salaries in Hotel

يعتبر سلم الرواتب في الفنادق دليلا على طبيعة وأهمية الوظيفة، علماً أن هذا المقياس لا يعد معيارا لحجم ولعبء الوظيفة من حيث مقدار الجهد النفسي والعضلي المطلوب لانجاز مهامها أو القيام بخطواتها، بل قد يكون مقدار الراتب دليلا على موقع هذه الوظيفة المهم والحيوي والفاعل بين رتب الهيكل الوظيفي، فنلاحظ مثلا الوظائف الإدارية كمدير المطعم (Restaurant Manager) أو مدير التدبير الفندقي (housekeeping Manager) تكون رواتب شاغليها مرتفعة قياسا بشاغلي الوظائف التنفيذية كعامل الخدمة في المطعم (Waiter) أو موظف الغرف (Housekeeper)، لكن قد يكون هناك بعض الوظائف التي تخرج عن نطاق هذه المعيارية، مثل شيف الحلويات (Desserts Chief) والذين يتقاضون رواتب بمعدلات كبيرة جدا قد تكون شهرية او سنوية، خصوصا للفنادق العالمية التي تتعامل مع الحفلات بشكل مستمر. وسيتم توضيح ذلك في وحدات لاحقة ضمن وحدة نظام التعويضات في الفنادق.

خصائص الهيكل الوظيفي في الفنادق :

The Characteristics of Hierarchy Functional in Hotels

يجب أن يمتاز الهيكل الوظيفي في الفنادق ببعض الخصائص والميزات التي تجعله أكثر اندماجا وقدرة في التفاعل مع طبيعة أعمال الأقسام في الفندق من جهة، وقدرته على إنجاز المهام ومتطلبات تلك الأعمال بشكل انسيابي من جهة أخرى، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

ويمكن القول أن الخصائص التالية هي الواجب أن يمتاز بها الهيكل الوظيفي في الفنادق:

1- الهرميـة والتناسـق في الإدارة Pyramidal and coordination in management

كما ذكرنا سلفاً فإن التسلسل الإداري للإدارات (العليا، المتوسطة، والدنيا) في الفندق له الأثر البالغ في معرفة مدى وحجم الصلاحيات والسلطات الممنوحة لكل مستوى اداري، ومن الطبيعي أن تتمتع الإدارة العليا بالمدى والنطاق الأوسع من الصلاحيات السلطوية واتخاذ القرار كونها المستوى الإداري الأقرب والأقدر على الاحتكاك المباشر بأهداف الفندق العامة والتي يعتمد عليها بقاء الفندق من عدمه.

في حين نرى أن صلاحيات السلطة للإدارة الوسطى تتقلص أكثر فأكثر وصولا للإدارة الدنيا (التنفيذية) في الفندق.

كذلك فإن الهرمية في الإدارة التي تمثل خصوصية الهيكل الوظيفي ستوضح لنا عدد المستويات الوظيفية لكل وظيفة ونوع العلاقة الترابطية فيما بينها وبين الوظائف الأخرى أفقيا وعموديا داخل كل قسم وضمن الهيكل الوظيفي العام لأقسام الفندق كافة.

2- التكامل الوظيفي Functional Integration

لا يتم التكامل الوظيفي إلا من خلال تنسيق وترتيب الوظائف تبعا لطبيعة الانجاز الذي تتطلبه الوظيفة من حيث الصعوبة، متطلبات فهمها وانجازها من قبل الموظف الذي سيشغلها، والجهة المشرفة عليها مباشرة. ثم يتم تقسيم الوظائف الى مجموعات مختلفة لكنها مشتركة في نفس الواجبات والمسؤوليات وايضا المؤهلات اللازمة لشغلها، ثم تقسم كل مجموعة الى فئات ذات مواصفات معينه، ثم يتم إدراج كل وظيفة ضمن الفئة المناسبة لخصائصها، وهكذا فإن تلك الفئات الوظيفية ستُكون بمجموعها الهيكل الوظيفي للفندق.

3- التوافق مع الهيكل التنظيمي للفندق .

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه " الإطار الذي تعمل أقسام الفندق ضمن حدوده" لذلك يُعد الهيكل التنظيمي للفندق الإطار الأكبر والاشمل الذي يندرج تحت

طياته الهيكل الوظيفي، بحيث لا تتعارض صلاحيات، سلطات، وإجراءات عمل الوظائف ضمن هيكلها الوظيفي، مع ما موجود ومثبت ضمن الهيكل التنظيمي الشامل للفندق.

التوظيف السلبي لتوصيف بعض الوظائف:

هناك بعض الأمور السلبية التي عادة ما تُرتكب في الدول النامية ولا سيما العربية منها، متعلقة ببناء الأوصاف الوظيفية، نذكر منها :

1- التوسع في عرض مهام وواجبات بعض الوظائف البسيطة، وذلك بالتطرق إلى أمور غير هادفة وثانوية قد تكون غير مجدية أصلا أو بديهية.

2- تجزئة بعض الوظائف إلى مسميات متعددة علما انه يمكن تجميعها تحت مسمى وظيفي واحد يقوم بإنجاز مهامها وواجباتها على أتم وجه وضمن نفس المسمى الوظيفي.

3- استحداث (إيجاد) بعض الوظائف في أوقات أو مواسم أو مناسبات معينة، وتثبيتها ضمن الهيكل الوظيفي بشكل دائم حتى بعد انتهاء المناسبة أو الحدث، مثلا أعداد وصف لوظيفة مدير أو منسق مؤتمرات دولية داخل الفندق، في حين يمكن لبعض الوظائف الموجودة أساساً ضمن الهيكل الوظيفي استيعاب مهام وواجبات هذه الوظائف خلال تلك المناسبات والأحداث المؤقتة وإعفائها منها بعد انتهاء فترات المناسبات والأحداث تلك، مثل مدير أو منسق أو مسؤول الحفلات أو المؤتمرات الموجود أصلاً في الفندق.

4- التأثر بالمظاهر، والهيبة أو النفوذ أو الاحترام (Prestige)، فنلاحظ مثلاً مسؤولين في الإدارة الدنيا (التنفيذية) للفندق يضعُ كلُ واحدٍ منهم سكرتير أو سكرتيرة خاص به، علما أنهم ليسوا بحاجة ماسة لخدمات هذه الوظيفة، فبالإمكان اعتماد سكرتير واحد لمجموعة مسؤولين ضمن الإدارة الدنيا لانجاز متطلبات أعمالهم من طباعة ومراسلة واتصال وغير ذلك.

وأحياناً نلاحظ بعض الفنادق تُعَيّن مستشارين لفنادقهم أو محامي خاص بالفندق وتضع وصفا لوظيفتهم (كمستشار) أو كمحامي ضمن القسم القانوني، ويترتب على هذا الوصف متعلقات مالية ومادية وسلطوية، علما أن الفندق باستطاعته الاعتماد على هيئة استشارية خارجية أو هيئة محامين إذا تطلب الأمر ذلك.

5- التجاوز في استخدام الصلاحيات بين الوظائف ضمن الهيكل التنظيمي لها، وقد يعود السبب إلى :

- وجود المحسوبية من قبل الشخص شاغل الوظيفة كونه قريب مدير عام الفندق، أو احد مدراء الأقسام ذات النفوذ والسلطة في الفندق، كمدير قسم الغرف (Room Division) أو مدير قسم الطعام والشراب (Food & Beverage).

- انتماء الموظف شاغل الوظيفة إلى حزب أو طائفة معينه لها سلطة تنفيذية في الدولة.

الوحدة الخامسة:

استقطاب الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

Recruitment Human Resources in Tourism and Hotel Institutions

5-1 مفهوم عملية استقطاب الموارد البشرية في الفنادق
5-2 مصادر الحصول على الموارد البشرية في الفنادق 5-3 أهمية عملية الاستقطاب للفنادق
5-4 إتخاذ قرار التقدم للتوظيف في الفنادق
5-5 محددات العمل في الفنادق

استقطاب الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

Recruitment Human Resources in Tourism and Hotels Institutions

مفهوم استقطاب الموارد البشرية في الفنادق:

Recruitment Human Resources Concept in Hotels

بعد الانتهاء من عملية التخطيط الجيد وذلك لتحديد حاجات الفندق من الموارد البشرية كماً ونوعا، لابد لادارة الموارد البشرية في الفندق أن تخطو الخطوة التالية وهي عملية استقطاب الموارد البشرية ،إذ تعتبر عملية الاستقطاب (الحصول على الموارد البشرية) بمثابة ترجمة لخطة الموارد البشرية المعتمدة للمنشأة الفندقية والسياحية ، إذ تباشر إدارة الموارد البشرية القيام بمجموعة نشاطات واجراءات في سبيل جذب العمالة وفق التخصصات المحددة والمطلوبة في خطة الموارد البشرية للعمل في المنشأة الفندقية والسياحية .

يُعَرِّف "هود جينس " عملية الاستقطاب **Recruitment** بأنها " ذلك النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها "، ويقول آخرون أن عملية الاستقطاب تشير الى " ذلك النشاط الذي ينطوي على أيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم لشغل وظائف المنشأة" .

ومن الضروري قبل القيام بتحديد عدد الموظفين الواجب تشغيلهم أو نوعية الاشخاص (اختصاصاتهم) يجب معرفة حاجة المنشأة الفندقية والسياحية إليهم من خلال تحديد الاعمال وتوصيفها وهو يعني وصف لكل وظيفة في الفندق . وكما تم توضيحه في وحدة وصف الوظائف.

مصادر الحصول على الموارد البشرية في الفنادق :

توجد مصادر متعددة للاستقطاب، لكن يمكن حصرها في مصدرين أساسيين هما : -

أولاً: المصادر الداخلية Internal Resources

تتمثل المصادر الداخلية للاستقطاب أساساً في الموظفين الحاليين بالفندق حيث يتم اجتذابهم للتحرك الافقي بالنقل لوظائف أخرى على مستوى وظائفهم، سواء نفس اداراتهم وأقسامهم أو في ادارات وإقسام أخرى بالفندق .

تنطوي عملية الاستقطاب من الداخل كما ذكرنا على أساس ترقية أو نقل الموظفين من قسم الى اخر داخل الفندق . وللاستقطاب من الداخل عدة مزايا ، وتُفضِل عدة منشآت فندقية تعبئة شواغرها vacancies من الداخل للأسباب التالية:

- لاختصار التكاليف والوقت.
- لتوافر المعلومات السابقة عن اداء الموظف .
- لتجنب المغامرة بتوظيف افراد من الخارج يصعب التنبؤ بأدائهم .

ومن ناحية أخرى يقول الباحثون أن هناك محاذير من اتباع اسلوب الاستقطاب من الداخل والتي ينبغي أخذها بعين الاعتبار منها . ضرورة توافر التأهيل والشروط لشغل الوظيفة الشاغرة من المتقدمين وفي غياب ذلك ينشأ شعور بعدم الرضا والشكاوى والتظلمات داخل المنشأة .

ثانياً: المصادر الخارجية External Resources

هناك عدة مصادر للاستقطاب الخارجي ، نبين بإيجاز أهمها :

1- الجامعات / الكليات / مراكز التدريب السياحية والفندقية:

Universities and Hotels Training centers

توفر الكليات والجامعات ومراكز التدريب السياحية والفندقية قوى عاملة مهيئة ومدربة للدخول في العملية الانتاجية للفندق ، وتخصص بعض الجامعات مكاتب لديها Placement Offices حيث يلتقي مندوبوا المنشآت السياحية والفندقية والمتقدمين من الخريجين أو المتوقع تخرجهم ويتبادلون المعلومات وقد يتوصلون الى اتفاقات وتعاقدات للعمل الاني او المستقبلي .

2- الجمعيات والاتحادات السياحية والفندقية:

Tourism, Hotels Associations and Unions

من الممكن أن تكون هذه الجمعيات والمنظمات كمصدر للباحثين عن قوى عاملة متخصصة ، حيث تقدم خدماتها التي غالبا ما تكون متمثلة بنشر إعلانات في دورياتها واقامة برامج تأهيلية للموظفين بغرض مساعدتهم في الحصول على عمل ولتعريف كافة المنشآت السياحية والفندقية بإمكانياتهم ومهاراتهم كل حسب تخصصه ، مثل جمعية الفنادق الاردنية ورابطة الفنادق العراقية .

3- مكاتب التوظيف **Employment Offices**:

هناك مكاتب توظيف تتقاضى رسوماً محددة من أصحاب طلبات العمل ومن المنشآت في حالة العثور على أعمال حسب الكفاءات المطلوبة. كما أن هناك مكاتب توظيف حكومية لاتتقاضى رسوماً من أصحاب طلبات العمل .

4- وسائل الإعلام **Publicity Media** :

قد تلجأ المنشآت السياحية والفندقية للاعلان عن احتياجاتها لتعبئة الشواغر لديها في وسائل الاعلام المرئية والمسموعة والمقروءة (التلفاز ،الراديو ، الصحف والمجلات ...... الخ) .

5- برامج التدريب والتشغيل **Training Programs** :

تتبنى بعض المنشآت تصميم واعداد برامج تدريبية عملية لتحسين فرص الاستخدام للافراد غير المؤهلين أو الذين تنقصهم بعض القابليات، وبعد انتهاء مدة البرنامج التدريبي يُرشح هؤلاء المتدربين الى الاعمال الشاغرة .

6- عمال المياومة **Casuales**:

هم الموظفون الذين يتم طلبهم للعمل في الفنادق عند الحاجة الى خدماتهم وخاصة في مواسم الذروة وارتفاع الطلب على الخدمات السياحية والفندقية، وايضا في اوقات الحفلات والمناسبات والمؤتمرات والاعياد، واغلب الموظفين بالمياومة يتم طلبهم

من قبل قسم الطعام والشراب Food and Beverage (F.B) في الفنادق والمطاعم وبعض الاحيان لقسم الغرف (R.D Room Division)، وفي حالة إثبات جدارة كفاءة الموظف، وكان الفندق او المطعم بحاجة لخدماته فبالامكان تعيينه، وقد يتم الاتصال بالموظف بشكل شخصي، أو عن طريق متعهد أو مكتب معين.

7- الاستقطاب الالكتروني Internet Recruitment

نظرا للتطور التكنولوجي والنهضة المعلوماتية التي شملت معظم دول العالم المتقدم والنامي، كان لا بد من دخول ادارة الموارد البشرية ضمن إطار عولمة النظم، وربط الفندق بالعالم الخارجي، وأصبح من الضروري إمتلاك الفندق موقعاً، أو صفحة او عنواناً الكترونياً على شبكة الانترنيت، ومن اجل تسهيل مهام قسم الاستقطاب، إضافة الى حصر وتقليل الكلف، وجدت أغلب الفنادق ان الاستقطاب الالكتروني عن طريق شبكة الانترنيت هو الأفضل ولعدة أسباب، منها:

- أسهل وأسرع لقسم الاستقطاب في الحصول على معلومات عن الشخص المتقدم للوظيفة من خلال السيرة الذاتية المرسلة من قبله (CV) بحيث يمكن تصفية وغربلة الأشخاص الذين لا تتوفر فيهم متطلبات شغل الوظيفة .
- أقل كلفة من فتح مكتب وتخصيص موظف لاستقبال طلبات المتقدمين للتوظيف والعمل على فرز الطلبات.
- الاستقطاب الالكتروني بحد ذاته ميزه ايجابية في رصيد الفندق كونه يتعامل او مواكب للتطور التكنولوجي عندما يتم الاستقطاب وفقاً لهذا الأسلوب.
- الاستقطاب الالكتروني يعد إسلوباً دعائياً شبه مجاني للفندق، ومن خلال شبكة الانترنيت يمكن للملايين من تصفح الموقع او الصفحة الالكترونية للفندق والتعرف على الفندق وأقسامه وخدماته عن بعد، واليوم نرى كثير من المواقع الالكترونية تدرج عنوان (فرص العمل) من اجل استقطاب المتصفحين وبالتالي التعرف على موقعها الالكتروني.

8- الفنادق الاخرى Other Hotels :

هناك بعض الفنادق لا تعير أهمية لجانب التحفيز المادي للموظفين، ومستوى الأجور شبه ثابت في مواسم الذروة والكساد السياحي، لذلك يتولد نوع من عدم الرضا الوظيفي لموظفي الفندق، وبالتالي يكون هذا الفندق مصدراً للعمالة قد تستفاد منه فنادق أخرى تحقق للموظفين الرضا عن العمل عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية . والجدول رقم (3) يبين إيجابيات وسلبيات كلا من الاستقطاب من داخل ومن خارج الفندق .

الاستقطاب من داخل الفندق Internal Recruiting		الاستقطاب الخارجي External Recruiting	
الايجابيات	السلبيات	الايجابيات	السلبيات
1- يتمتع الموظف بمعنويات عالية بحكم خبرته بالمكان والادارة.	قد يتولد عدم رضا عند الموظف بمكانه الجديد.	1- يمكن الفندق من ادخال موظف يتمتع بمهارات جديدة وعالية الكفاءة.	سوء اختيار الموظف المناسب سيؤدي الى الخسارة المتراكمه.
2- معروف من قبل الادارة من حيث: - قدراته، التزامه، ابداعه، دقة عمله ، انجازاته، انضباطه..... الخ.	يولد نوع من عدم التكافل والتفرقة بين الموظفين المتنافسين على المنصب الجديد.	2- سيوفر الفندق على عاتقه (تكلفة، وقت، وجهد) تدريب الموظف كونه يتمتع بمهارات وظيفية عالية.	قد يؤثر على روح الاندفاع والعطاء للموظفين القدامى لعدم اختيار احدهم لشغل المنصب الوظيفي، خصوصا اذا كان منصب اداري او مسؤول.
3- يوفر الكثير من (التكاليف، الوقت، الجهد) الخاص بعملية الاستقطاب.	قد يحتاج الى تكاليف اعداد برامج تدريبية ودورات لتاهيل الموظف للوظيفة الجديدة.	3- قد يقدم الموظف الجديد افكار وطرق وسياسات جديدة للفندق تمكنه من تحقيق اهدافه بفاعلية.	قد يحتاج الموظف الجديد الى فترة زمنية طويلة حتى يتأقلم مع مناخ الوظيفة ومناخ الفندق الجديد، وقد لا يستطيع التأقلم أطلاقا.
4- يضمن الامان والعدل لتسلسل ترقية الموظف خلال حياته العملية في الفندق.	قد يغير نظرة الإدارة حول الموظف في حال اثبت فشله في ادارة الوظيفة الجديدة.	4- يتيح للفندق حرية اختيار الموظف الافضل للوظيفة وفقا لوصفها الوظيفي المناسب.	قد يتسبب الموظف بإرباك للعمل، او تلف او خسائر، وقد يفقد الفندق بعض زبائنه المعروفين.

جدول رقم (3) ايجابيات وسلبيات الاستقطاب من داخل وخارج الفندق

أهمية الاستقطاب للفنادق Importance of Recruiting for Hotels:

عملية الاستقطاب توفر الكثير من الميزات للفندق، هذا في حال نجاح المرحلة التي تسبقها (التخطيط للموارد البشرية)، إذ أن نجاح الاستقطاب يتوقف على مدى نجاح تقديرات التخطيط للموارد البشرية، ويمكن ادراج الاهمية التي تكمن وراء نجاح عملية الاستقطاب الفاعل بالاتي:

1- توفير (الكم والنوع) لو أجاز التعبير، المناسبين من الموظفين المؤهلين لإدارة العمل الفندقي وضمن جميع المستويات الإدارية(العليا، الوسطى، والتنفيذية).

2- اذا كان الاستقطاب موجه بشكل صحيح ودقيق للجهة المناسبة التي ستزود الفندق بالعنصر البشري اللازم لشغل الوظيفة ضمن الإطار الصحيح لها، فإنه سيسهم في تفعيل عملية الاختيار والتي تلي عملية الاستقطاب، وذلك من خلال تقليص عدد المتقدمين غير المناسبين او الذين لا تنطبق عليهم شروط شاغل الوظيفة، مما يحقق تحجيم الكلف واختزال الوقت المتعلقين بالبرامج والدورات التدريبية اللازمة لتأهيل وإعداد الموظفين الجدد .

3- فيما لو تحقق (1،2) في أعلاه، هذا سيسهم في تقليل معدلات دوران العمل للموظفين(ترك العمل) كون عملية الاستقطاب وجِّهَت للشخص المناسب والذي تتناسب مؤهلاته وقدراته وامكانياته مع طبيعة ومهام الوظيفة الشاغرة في الفندق. وأيضا تقليل تكاليف الاستقطاب والاختيار والتعيين من جديد في حال ترك الموظف لوظيفته.

4- الاستقطاب الأمثل هو الذي يبتعد عن المحسوبية والواسطة والعلاقات الشخصية ذات المصالح الفردية، وبالتالي سيكون قد حقق مصلحة اجتماعية أخلاقية عن طريق تامين الأشخاص الذين يستحقون إشغال الوظيفة المراد شغلها في الفندق وفقا لمؤهلاتهم وقدراتهم وإمكانياتهم الحقيقية .

5- أساليب الاستقطاب المختلفة هي بمثابة واجهة دعائية إعلامية شبه مجانية عن الفندق، وذلك من خلال التعريف بالفندق وأقسامه والشروط المفروضة من اجل الالتحاق بتلك الوظائف داخل الفندق.

اتخاذ قرار التقدم للتوظيف في الفنادق Make a decision for Staffing

عادة ما يعتمد قرار التحاق الموظف بوظيفة معينة داخل الفندق على تقييمه لعدة أمور داخلية وخارجية، يمكن إيجازها بالاتي :-

1- تقييم (المتقدم للوظيفة) لمتعلقات الراتب والحوافز المالية التي سيحصل عليها في حال تم تعيينه في الفندق.

2- تقييمه لواقع حال الخدمات والمنافع الاخرى التي يقدمها الفندق له، والمتمثلة بـ (السكن المجاني او المدعوم، النقل من والى مكان العمل، التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي، معدل الزيادة السنوية للراتب، وغيرها من الخدمات والمنافع الاخرى).

3- مدى توافر فرص الحصول السريع على الترقية والتدرج الوظيفي العمودي، كذلك فرص الحصول على بعثات ودورات داخل البلد وخارجه.

4- قد لا يمتلك الشخص معلومات عن واقع حال وطبيعة وظائف الفندق ومتعلقاتها المالية والإدارية، لذلك سوف يعتمد في تقييمه لوظائف الفندق على ما شاهده وتعامل معه خلال فترة تقديمه طلب التوظيف، وعادة ما يكون (تعامله مع الموظفين وسلوكياتهم، التجهيزات والادوات والمعدات والاثاث الموجود في الفندق، والسرعة والدقة ومدى الإتقان في انجاز معاملة تقدّمه بطلب التوظيف) هي المؤشر الرئيسي في تقييمه للفندق وبالتالي اتخاذ قرار العمل فيه من عدمه.

5- شخصية المتقدم للتوظيف، ومدى تأثره بالجماعات المرجعية(هم المقربون للشخص والذين غالبا ما يستشيرهم ويأخذ بنصائحهم في صنع واتخاذ قراراته الحياتية) له أو حتى باقي أفراد المجتمع في توجيه قراراته الشخصية التي ينوي

اتخاذها في مجالات الحياة المختلفة ومن ضمنها إمكانية التوظيف في فندق معين.

بمعنى آخر يمكن القول ان الشخص الذي يروم العمل في فندق معين سيطمح جاهدا الى اختيار التوظيف في فندق ضمن وظيفة تحقق له الحد الأعلى من طموحاته وأهدافه وحاجاته، وأن تكون تلك الوظيفة هي الأكثر تناسبا مع قدراته وطاقاته وإمكانياته.

محددات العمل في الفنادق (Determinants of Work in Hotel):

هناك مجموعة من العوامل التي تحد من نسب توجه الشخص للعمل في الفنادق ضمن مجتمعاتنا العربية والاسلامية، منها:

أولا- العامل الديني.

ثانيا- العامل الأخلاقي والعادات والتقاليد.

ثالثا- الجنس وثقافة العيب.

رابعا- عامل نفسي

أولا- العامل الديني Religious Factor

يعتبر الدين الموجه الأول لكثير من الناس، لذلك نجد ان الكثيرين يتجنبون العمل في الفنادق كون احد أهم مصادره الايرادية يعتمد على قسم البارات (Bars) والذي يقدم المشروبات الكحولية، ويمكن القول ان نسبة غير قليلة من الموظفين الموجودين فعليا على رأس العمل في الفندق (من خلال سؤال المؤلف لهم) غير مرتاحين لعملهم بحكم وجود خلط في مصادر إيرادات الفندق والتي يدخل من ضمنها إيراد البارات.

وهنا يمكن وضع حل بسيط ومبدئي من اجل تفادي مثل هذا المحدد وعدم تعارضه مع الدين، وذلك بأن يتم فصل إيرادات قسم البارات ضمن أقسام الفندق المختلفة، سواء كان في قسم (البار، المطعم ، النوادي الليلية، وخدمة الغرف) عن

باقي الإيرادات في الفندق، ولا يخفى علينا ان هناك أقسام ترفيهية اخرى مشكوك في نزاهة إيراداتها ، مثل (نادي المساج ،والنوادي الليلية وكذلك المراقص والديسكوات، وصالات القمار، ....وغيرها).

ويمكن الإشارة هنا الى ان النادي الليلي الذي نعرفه في وقتنا الحاضر والذي يمثل تجمع واختلاط غير مشرّف للكثيرين، كانت الفكرة الرئيسية من وجوده سابقا ، وتم تسميته على إثرها ، هو انه بمثابة ملتقى للعوائل في ساعات الليل وحتى وقت متأخر، كون غالبية الآباء يعملون منذ الصباح وحتى المساء وكثيراً منهم يعمل بورديتين، مما دعت الحاجة إلى إيجاد مكان لالتقاء العوائل من اجل الترفيه والإبقاء على العادات والتقاليد المتعلقة بالاختلاط والتواصل الاجتماعي وتبادل المعلومات والآراء.

وهذا المفهوم (النادي الليل) وجد في أمريكا ودول أوربا في أواخر القرن الثامن عشر ومطلع القرن التاسع عشر.

ثانيا- العامل الأخلاقي والعادات والتقاليد Ethical Factor

كثيراً ما نسمع من أباتنا وأجدادنا ومن هم اكبر منا سناً، أن الذين يعملون في الفنادق هم أناس سيؤون كونهم يعملون على تقديم خدمات لضيوف أجانب لا يتقيدون بعادات وتقاليد البلاد العربية (كالحشمة في اللبس، المشي المؤدب في الشارع، الانفتاح في الكلام مع الغريب، الاختلاط غير المسؤول والذي عادة ما يؤدي الى الفواحش وغيرها، وخاصة للنساء الأجنبيات) على أثر تلك الأمور أصبح الذي يعمل في الفنادق إنساناً لا يعير أهمية لعادات وتقاليد بلده، لكن يمكن اعتبار المقولة التالية هي الرد على مثل تلك المخاوف والتحليلات والمزاعم، والمقولة هي ((الإناء ينضح بما فيه))، فالإنسان السوي صاحب الأخلاق والمبادئ لا يمكن له الانحراف مهما بلغت به ظروف العمل في الفندق.

ثالثا- الجنس وثقافة العيب Gender and Shame Culture

لا يختلف إثنان على أن عمل المرأة في المجتمعات العربية له محددات كثيرة قد تكون نابعة عن (الدين، والعادات والتقاليد للبلد) بالدرجة الأساس، وقد اعز الإسلام

المرأة وجعلها سيدة في بيتها بل وفرض على الزوج الميسور الحال أن يوفر لها من يخدمها في انجاز مهام البيت المتمثلة بالتنظيف والغسيل وأعداد الطعام، وفرض على المرأة الاهتمام والالتفات والتفرغ فقط للزوج وتربية الأطفال، لكن هذا لا يمنع المرأة المحتاجة والتي ليس لها معيل على أن تنخرط في العمل شأنها شأن الرجل، لكن هذا الانخراط في العمل يكون مشروطاً بمحددات تصب في مصلحة المرأة أولاً، والمجتمع ثانياً، ومن هنا ظهر مفهوم ثقافة العيب في مجتمعاتنا العربية كون عمل المرأة مع الرجل تعد ظاهرة غريبة.

فالنظرة السارية في المجتمعات العربية على الرجل الذي يعمل في الفنادق انه يقوم بخدمة الغير ذليلاً لقاء اجر معين، وأيضا انه سيحتك في عمله مع ضيوف أجانب ذوي عادات وتقاليد وأفكار انفتاحية تختلف عن عادات وتقاليد البلد، وأيضا قد يتأخر في عمله ليلا فيعود بعد منتصف الليل أو عند الفجر.

أما المرأة فالعدسة موجهة بدقة أكثر على جميع تحركاتها، واغلب أفراد المجتمع العربي ينظر إلى المرأة التي تعمل في الفنادق أنها عرضة للاختلاط والتحرش والمضايقات وبالتالي الضياع وفقدانها لحشمتها واحترامها في المجتمع، خصوصا فيما يتعلق بمسألة الحجاب، لكن يمكن القول أن هناك أقسام في الفندق تضمن للمرأة حرية العمل وتتناسب مع قدراتها وواجباتها كمرأة في المجتمع، فمثلا قسم التدبير الفندقي التابع لقسم الغرف ، مهمته الرئيسة هي تجهيز الغرف (تنظيف وتغيير شراشف وتلميع) وهذه هي مهام المرأة في البيت، وكذلك يمكن للمرأة العمل في (القسم المالي، قسم المصبغة، قسم الموارد البشرية، قسم المكتب الأمامي كمحاسبة للضيوف المغادرين (Cashier)، وباقي الأقسام الأخرى) .

رابعا- عامل نفسي Psychological Factor

يعيش الفرد منا ضمن بيئتين، داخلية وهي البيت والأسرة التي تربى فيها، وخارجية متمثلة بالمجتمع الذي يحيط بالفرد، وكلاهما تؤثر سلبا وإيجابا على شخصية وطبيعة وسلوك وتوجه الفرد، فقد يكون الفرد انساناً منطويا على نفسه لا يحب الاختلاط، خجولاً، متردداً، لا يمكنه انشاء او بناء علاقات مختلفة مع

الاخرين، او قد يكون لديه عقدة نفسية سببها بيئته الداخلية او الخارجية والتي قد تسبب له عقدة الاختلاط او العمل في الاماكن الراقية وذات التقنيات العالية لعدم تجريته لها من قبل كونه عاش وتربى في بيئة فقيرة منغلقة لا تكاد توفر له لقمة العيش، وهكذا فنرى انه يتجنب الوصول حتى لمثل هذه الصروح المتطورة والمتقدمة والفخمة (الفنادق) فيكون العامل النفسي رادعاً له يمنعه من العمل في الفنادق.

ويمكن القول ان صناعة الفنادق هي صناعة حديثة على المجتمعات العربية ولها ما يميزها من خصائص تنعكس على الموظفين الذين يشغلون الوظائف المتعددة داخل الفندق، بحيث يحصل موظفوا الفندق على الامتيازات التالية:

1- أن معظم زبائن الفندق هم من (الوزراء، التجار، المدراء، الشخصيات الهامة، وشريحة المثقفين في العالم) وبالتالي فإن التعامل معهم سيكون من اروع ما يمكن، وكذلك التعرف عليهم سيكسب موظف الفندق علاقات مرموقة، هذا فضلا عن الفائدة المالية.

2- إن الإيرادات الضخمة لهذه الصناعة تؤمن للموظفين رواتب وامتيازات مالية عالية جدا تميزهم عن موظفي باقي الصناعات الأخرى.

3- إن موظفي الفندقي يتعاملون في بيئة عملهم مع أحدث وسائل وأساليب التكنولوجيا المتقدمة، ناهيك عن تعايشهم مع أحدث طرز الديكورات والأثاث والأدوات والمعدات التي تقدم الخدمة للضيف.

4- أصبحت الفنادق في الوقت الحاضر مؤشرا لمدى تقدم البلدان ورقيها وتطورها، إضافة الى اعتبار السياحة بحد ذاتها صناعة للسلام والطمأنينة في العالم.

5- أغلب توجهات الإدارات الفندقية في وقتنا الحاضر هي إدارة متعددة الجنسيات، وأصبحت الشركات ذات السلاسل الفندقية العالمية هي الرائدة في سوق العمل الفندقي، مما يفتح الأفاق أمام موظفي هذه السلاسل بالانتقال والسفر الى بلدان العالم المختلفة.

6- أغلب السلاسل الفندقية العالمية تعمل ضمن معايير أداء وإنجاز متطورة ومتقدمة هدفها الاساس هو رضا الضيف عن ما تقدمه من خدمات، ومن اجل الوصول الى تحقيق الاهداف وفقا للمعيار المطلوب لا بد من توفر كادر بشري منضبط وعلى درجة عالية من الاتقان بحيث يستطيع مواكبة متطلبات تلك المعايير، وهذا قد لا يتحقق الا إذا تم إعداد الكادر البشري العامل في الفندق إعداداً صحيحاً من خلال تأهيله وتطويره ضمن برامج تدريبية تنموية متناسقة داخل البلد وخارجه، وهذا ما يجعل الموظف بمثابة عمله صعبة نادرة في سوق العمل الفندقي المحلي والعالمي.

7- إن صناعة الفنادق صناعة متجددة ومتطورة وتعتبر في وقتنا الحاضر من أضخم الصناعات استثمارا في العالم عموما وفي الدول العربية على وجه الخصوص، وما نلاحظه من نهضة عمرانية فندقية، لا سيما في دول الخليج العربي، مصر، المغرب، الأردن. ففي عام 2004 كان هناك 760 مليون سائح دولي وتشير توقعات منظمة الأمم المتحدة للسياحة العالمية إلى تضاعف هذا العدد بحلول عام (2020)، وفي معظم البلدان يكون حجم السياحة المحلية أكبر بكثير من عدد السائحين الدوليين القادمين. ومن المعتقد حالياً أن السياحة تخلق 215 مليون وظيفة، أي ما قيمته (8.1 ٪ من إجمالي الوظائف في العالم).

8- نمو استثمارات هذه الصناعة أصبح يتنامى بسرعة فائقة، مما جعلها من الصناعات ذات فرص العمل المتوافرة والمستديمة، لكثرة المشاريع والاستثمارات السياحية والفندقية في بلدان العالم الحالية والمستقبلية، وخير مثال على هذا النمو المتسارع، هو ما تشهده دولة الامارات العربية المتحدة، وكذلك المملكة الاردنية الهاشمية نخص منها بالذكر منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (جنوب عمان 325 كم) والتي ستشهد افتتاح اضخم مشروعين سياحيين بحلول عام(2010- 2012) مشروع ايله (Ayla) والسرايا (Saraya)، اذ سيبلغ عدد الايدي العاملة من الموظفين لسد احتياجات المشروعين حوالي (25000- 40000) موظف.

إن هذا الكم الهائل من المشاريع الاستثمارية في مدينة العقبة يتزامن مع انطلاق الإستراتيجية الوطنية الاردنية للسياحة، والهادفة إلى استقطاب مليوني سائح مع حلول عام 2010، وبالتالي توفير ما يزيد على(70.000 الف) فرصة عمل، وهذا ما صرح به السيد نادر الذهبي رئيس المفوضين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة سابقا، ورئيس الوزراء الاردني حاليا، في لقاء أجرته معه صحيفة الغد في عددها الصادر بتاريخ 1 حزيران 2006.

ومن الطبيعي انه لا يوجد مشروع غير سياحي وفندقي في وقتنا الحاضر يوفر عدد وظائف وفرص عمل موازي لعدد الوظائف التي توفرها المشاريع السياحية والفندقية.

الوحدة السادسة:

اختيار وتعيين الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

Human Resources Selection and Appointment in in Tourism and Hotel Institutions

1- 6 مفهوم عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية في الفنادق

6-2 أهمية عملية اختيار الموارد البشرية في الفنادق

6- 3 العوامل المؤثرة على اختيار وتعيين الموارد البشرية

6-3-1 عوامل من داخل الفندق

6-3-2 عوامل من خارج الفندق

6-4 مراحل عملية الاختيار

6-5 مفهوم التعيين وماهيته

6-6 تقييم برنامج الاختيار والتعيين

اختيار وتعيين الموارد البشرية في الفنادق

Human Resources Selection and Appointment in Hotel (HRS&AIH)

مفهوم اختيار وتعيين الموارد البشرية :

يحتاج تكوين أي منشأة الى عناصر مادية وتنظيمية وبشرية تتفاعل مع بعضها البعض بما يحقق اهداف المنشأة ولا نغالي إذا قلنا أن أهم هذه العناصر هو العنصر البشري، فأهمية هذا العنصر تفوق الاهمية النسبية للعناصر الاخرى، أذ أن العنصر البشري يمكنه أن يحقق الاستغلال الامثل للعناصر المادية والتنظيمية والمزج بينهما بما يحقق أقصى كفاءة ممكنة .

وانطلاقا من هذا المفهوم تبدو أهمية اختيار **Selection** الموارد البشرية وتعيينهم **Appointment** على أسس سليمة وإلحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعدادهم وميولهم وقدراتهم، بما يكفل في النهاية وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وهو امر له أثره البالغ في رفع الكفاءة والانتاجية بالمنشأة . **The right man in the right place** .

وبالامكان تعريف الاختيار على أنه (عملية توافق متطلبات الوظيفة وشروط شغلها بالقدرات والمهارات للمتقدمين) .

أهمية الاختيار Selection Importance :

ينبغي أن تركز جهود ادارة الموارد البشرية على عملية الاختيار واعطائها الاهمية المناسبة للاسباب التالية :

1- أن أتباع أساليب اختيار فاعلة من شأنها توفير فريق عمل مميز، خصوصا اذا ما حصل توافق بين مهام الموظف وامكانياته في ادارة تلك المهام على اتم وجه، مما ينعكس على قدرة الفندق في التنافس وتحقيق انجازات مميزة .

2- إن الاختيار الخاطئ للأفراد يفسر على انه مضيعة للوقت والمال اللذان صرفا في الاستقطاب وفي اجراء المقابلات والامتحانات .

3- إن اختيار الشخص غير المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح الفندق المتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد مقابلة معايير الأداء المطلوبة مما يؤثر على الإنتاجية العامة للفندق، وكذلك عدم القدرة على تقديم الخدمات للضيوف والنزلاء وفقا لمعايير الخدمة العالمية .

4- ينبغي التريث في التعيينات في سبيل الحصول على الكفاءات الفاعلة من الموظفين منذ البداية، مما يجنب الفندق مشاكل الدوران الوظيفي وارتباك العمل .

5- الاختيار الخاطئ غير الدقيق والمسؤول قد يوفر فرص تفشي الفساد الإداري، لا سيما إذا كان الخطأ هو في اختيار موظفين لشغل وظائف الإدارة الوسطى والعليا، وكما يقال ((إذا كان كبيرُ البيت بالدف ناقراً فشيمةُ أهل البيتِ كُلُهمُ الرقص)).

العوامل المؤثرة على اختيار وتعيين الموارد البشرية في الفندق:

هناك عدة عوامل تؤثر على عملية اختيار وتعيين الموظفين في الفنادق، ويمكن تقسيمها على النحو التالي:

أولا- عوامل داخل الفندق Internal Factors، وتتضمن التالي:

- أنظمة وقوانين وسياسات الفندق أو السلسلة التي يتبع لها.
- دقة وموضوعية وجدية عملية الاختيار بكل مراحلها(سوف يتم ذكرها لاحقا).
- استراتيجة الادارة ونظرتها نحو العمل، فبعض الادارات تكون نظرتها نحو تقديم اعلى وافضل مستوى خدمات للضيوف والزبائن، لذلك يجب على سياسة الاختيار والتعيين لقسم الموارد البشرية للفندق ان تهتم بأختيار من هم ذوي كفاءة عالية وقدرة على تقديم ما هو افضل للضيف.

ثانيا- عوامل خارج الفندق External Factors

1- حجم الطلب والعرض في سوق العمل الفندقي، اذا كان هناك طلب عالي على الموظفين المتخصصين في مجال العمل الفندقي فقد تجد الادارة نفسها امام

تعيين ما متوفر امامها من امكانيات، وقد تلجئ الى التنازل عن بعض النقاط الواجب توفرها في المتقدم للوظيفة.

اما في حال تنوع وتعدد المتخصصين في سوق العمل الفندقي وارتفاع حجم العرض على الطلب، فهنا تجد ادارة الفندق نفسها مضطرة الى فرض الكثير من الامتيازات الواجب توافرها لشغل الوظيفة الشاغرة.

2- حاجات ورغبات الضيوف والنزلاء، كلما تعددت وتطورت وتنوعت حاجات ورغبات الضيوف كلما ادى ذلك الى ضرورة اختيار موظفين ذوي تخصصات معينة، ويتمتعون بخصائص وامتيازات تتناسب مع تلك الحاجات والرغبات، فمثلا اصبح من الضروري اليوم توفر قسم كامل للنادي الصحي او الرياضي، او حتى التغذوي في الفندق.

3- متطلبات التطور التكنولوجي، اصبح في يومنا الحاضر نوع وحجم التكنولوجي مؤشرا على رقي وتطور ورفاهية الفندق، وهذه التكنولوجيا المتطورة لا تُعنى بالخدمات المقدمة للضيوف والنزلاء فحسب، بل تتعلق بأنجاز المهام والواجبات في اقسام الفندق المختلفة (التشغيلية والمساعدة)، لذلك نلاحظ في يومنا هذا انه يفترض بالمتقدم للوظيفة ان يكون قادرا على التحدث باللغة الانجليزية وايضا استخدام الحاسوب بشكل جيد جدا، وعادة ما تكون الاولوية في الاختيار والتعيين ممن لديهم تلك القدرات.

وهنا تجدر الاشارة بنا الى التوقف مليا والنظر الى هذه المسألة والتي يركز عليها اغلب الفنادق، بل وحتى المستشفيات والمدارس والمؤسسات المختلفة.

هذه المسألة هي ((هل المتقدم للوظيفة يجيد اللغة الانجليزية كتابة ومحادثة ونطق بطلاقة وبشكل ممتاز؟ وهل يستطيع العمل بشكل ممتاز مع برامج الحاسوب وحاصل على دورة ICDL الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب أو دورة كامبرج في استخدام الحاسوب؟)) .

وقد تكون الوظيفة الشاغرة هي منظف غرف او موظف خدمة او حتى موظف امن فندقي.

لا يختلف اثنان عن أن للغة الانجليزية دورا هاما في حياتنا اليومية، وكذلك لاستخدام لغة الحاسوب، لكن ليس على حساب الكفاءة والتمايز بالعمل، بمعنى اخر، اذا كان المتقدم للوظيفة لديه خبرة وكفاءة تمايز في عمله فأنه سيكون بمثابة دفة محركة لمجال التقدم والازدهار في اعمال الفندق المختلفة، اما مسألة تحدث اللغة الانجليزية بطلاقة او استخدام الحاسوب بشكل متخصص فهذه الامور يمكن تقديمها له في دورة تدريبية يتناسب محتواها مع احتياجات طبيعة عمله بما يتوافق ومتطلبات مهنته وتخصصه الفندقي.

وفي حال توفر شخص يتمتع بالمهنية الفندقية والخبرة والتمايز ولديه مهارات التحدث باللغة الانجليزية بطلاقة واستخدامات الحاسوب المختلفة، فهذا تكون له الاولوية في الاختيار والقبول والتعيين.

أما الشخص الذي يتمتع بطلاقة تحدثة باللغة الانجليزية ومتخصص باستخدام الحاسوب وليس لديه الكفاءة والقدرة ولا المهنية في الأعمال الفندقية، فهذا سيكون عبء مؤَخر لتقدم العمل الفندقي، وقد يتسبب في الكثير من المشاكل ولا سيما مع الضيوف. واذا كان الحال كذلك بأن نختار ذوي اللغة او المهارة في استخدام الحاسوب، فمن الاولى بمكان الغاء دراسة تخصص ادارة الفنادق للكليات والجامعات والاكتفاء بدراسة تخصص اللغة الانجليزية والحاسوب، وبعد تخرج الطالب يلتحق بدورة ستة اشهر تخصص ادارة فنادق او سياحة، وكان الله يحب المحسنين.

4- الجنسية (وهذا في العالم العربي والنامي)، غالبا ما يتم تقديم تعيين الاجانب من الدول الاوربية والامريكية بشكل مباشر على قبول تعيين ابن البلد، ولا يتم الاكتفاء بذلك فحسب بل يكون معدل راتب وامتيازات الاجنبي اعلى بأضعاف من راتب وامتيازات ابن البلد في حال شغله لنفس المنصب. وهذا هو أحد مظاهر التأثيرات السلبية لعولمة الموارد البشرية في العالم النامي، والمؤلف بصدد القيام بدراسة بعنوان ((أحلال الكفاءة الاردنية محل الاجنبية لادارة الاقسام الفندقية ضمن فنادق الخمس والاربع نجوم في المملكة الاردنية الهاشمية)).

5- المحسوبية ، وقد تكون داخل الفندق او من خارجه وتؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على عملية الاختيار والتعيين للموظفين.

مراحل عملية الاختيار : Selection Phases

تنتهج معظم الفنادق إجراءات محددة للتعيين وقد تختلف هذه الإجراءات من فندق الى آخر وفقا" لحجم الفندق ونوعية الوظيفة والعدد المطلوب من الموظفين لشغلها ، وقد يتعرض الفندق الى ضغوط قد تكون داخلية متمثلة بالسرعة في توفير الكفاءة المطلوبة ، وخارجية متمثلة بالندرة في التخصصات المطلوبة .

وتشتمل عملية الاختيار في المنظمات الكبيرة ولا سيما الفنادق منها ، على خطوات رئيسية يمكن حصرها في الأتي :

1- تعبئة طلبات التوظيف.

2- تحديد المواعيد

3- مقابلة أولية(تمهيدية).

4- اختبار المتقدمين.

5- إعداد قوائم بمن يجتازون الاختبارات.

6- التحري عن المتقدمين.

7- مقابلة نهائية.

8- عرض مشروط للعمل .

9- الفحص الطبي للمتقدم .

10- عدم محكوميه .

11- التعيين.

12- التثبيت/الفصل ،النقل.

ويمكن توضيح الخطوات الرئيسة في عملية الاختيار بالتالي :

1- تعبئة نموذج طلب التوظيف :

ويشتمل على فقرات متضمنة توفير معلومات عن المتقدم للوظيفة (ديموغرافية)(Demographic Information) من حيث الاسم والعمر والجنس والمستوى العلمي والحالة الاجتماعية ..... الخ. وبعد تعبئتها من قبل المتقدم للوظيفة يتم تقديمها للفندق.

وهنا يمكن القول ان ضمن هذه المرحلة المبتدئة لعملية الاختيار سوف يتم منذ البداية استبعاد طلبات التعيين التي لا تتطابق مواصفاتها ومؤهلاتها مع الوصف الوظيفي المعتمد للوظيفة المراد شغله، إضافة الى مدى توافر المؤهلات المختلفة للشخص الذي ينوي شغل الوظيفة.

2- تحديد المواعيد :

يضع المسئولون في إدارة الموارد البشرية جدولا زمنيا يتمثل بتحديد أيام وأوقات إجراء المقابلات والاختبارات للمتقدمين للوظيفة ويتم إعلام المتقدمين بها .

3- مقابلة أولية تمهيدية Introductive Interview :

هذه المقابلة قد تكون من لجنة تُخصص لهذا الغرض، وهذه اللجنة قد تتكون من موظفين لقسم العلاقات العامة في اغلب الأحيان، او قسم الاستقبال من ذوي الخبرة في مجال التعامل في الفنادق، محور عمل هذه اللجنة هو مقابلة أولية تجريها للمتقدمين للعمل، يتم من خلالها التعرف عن قرب وبشكل أكثر تركيزا على طبيعة المتقدم للعمل وخصائصه، بحيث يتم التركيز فيها على النواحي الآتية:

التركيبة الشكلية للمتقدمين، من حيث (المظهر الخارجي كالطول والوزن وتناسق الجسم، وملامح الوجه، العوق الجسمي أو الخلقي).

الخصائص السلوكية للمتقدمين (مدى قوة شخصيته، حركة يده ولغة وجهه عندما يتحدث، أسلوب حديثة ونمط تعامله مع الغير"هل هو هجومي في الكلام،

منكسر، متلكئ، ينفعل بسرعة، ذو نهج متدني في استخدام الألفاظ والكلمات، لا يستخدم الوسائل الصحيحة في الاتصال، متطفل")

الذكاء وسرعة البديهة (عندما يطرح عليه سؤال معين هل يكون جوابه متناسقاً مع السؤال، لا يطلب إعادة السؤال أكثر من مره، إجاباته واضحة ومختصرة ودقيقة) .

ومن خلال هذه المقابلة التمهيدية يمكننا الاستغناء عن كثير من المتقدمين غير المناسبين أو المطابقين لمواصفات شغل الوظيفة، وبالتالي نوفر الجهد والوقت والمصاريف اللازمة لإتمام باقي متطلبات الاختيار.

4- اختبار المتقدمين للوظيفة Tests :

فيما يلي تبيان أنواع الاختبارات الأكثر شيوعا في أوساط الفنادق، وذلك من خلال استطلاع إجابات عدد من الموظفين في فنادق الخمس والأربع نجوم أثناء سؤالهم عن أنواع وأساليب الاختبارات وكذلك المقابلات التي أجريت لهم أثناء تقدمهم لشغل الوظائف.

اولا- اختبارات القدرات Aptitude Tests

هناك ثلاث فئات من القدرات ينبغي قياسها بالنسبة للمتقدم ، وهي كالتالي:

أ- القدرات الذهنية Intellectual Aptitude

يقصد بها قياس القدرة على التحليل المنطقي (Deductive reasoning)

وتسمى أيضا من قبل(هاشم ، 1989 :167) باختبارات الذكاء(Test Intelligence) وتعني (قياس مستوى عقلية المتقدم للوظيفة ومقدرته الذهنية ،كقياس الذاكرة ،القدرة على التفكير السليم والقدرة على فهم الأمور وتحليل الحقائق والاتجاهات).

ب- القدرات الخلاقة Creative Potential

وهي لقياس القدرة على الابتكار في نفس طبيعة الوظيفة المطلوب شغلها.

ج- القدرات الاستيعابية Perceptual &Special Aptitudes

وهي لقياس مدى الرؤيا والسمع وسرعة ودقة التمييز للأرقام والعبارات والأحرف

ثانيا- اختبارات المهارة Skills Tests

وهي لتقييم المعرفة المكتسبة والقدرات المحددة لدى المتقدم وتستهدف قياس المستوى العلمي ومدى عمق المعلومات والخبرات ذات الصلة بطبيعة العمل.

ثالثا- اختبارات الاهتمامات المهنية Vocational Interest Tests

وهي لمعرفة اهتمامات المتقدم المهنية (Preferences) ومجالات التخصص التي يفضلها المتقدم للعمل.

رابعا- اختبارات الشخصية Personality Tests

أو ما يعرف ب(Psychological Tests) وهي للكشف عن جوانب الشخصية الإنسانية، مثل قوة الإرادة ، العزيمة ، الذكاء، حسن التصرف ، بُعد النظر، التفكير السليم، الاستقرار العاطفي، قوة الإقناع ، القدرة على القيادة وحل المشاكل، إضافة إلى جانب الاتجاهات النفسية ، الطباع ،الأمزجة، الميول والعصبية، اللباقة ومدى استعداد المتقدم لتقدير مشاعر الأخرين عند التعامل معهم .

ويشير (الطائي ،2000: 125) إلى أن أنواع الاختبارات للمتقدمين للعمل ضمن صناعة الضيافة تشمل التالي:

- اختبار القابلية الذهنية والفكرية(الذكاء، القدرة على حل مشاكل القابلية على التعلم بسهولة، والقدرة على الإجابة عن السؤال بسرعة.... ألخ).
- اختبار القابلية الاجتماعية (اسلوب التحدث مع الضيوف ،اسلوب تقديم الطعام، الرغبة في العمل ليلا وفي أوقات متأخرة.... ألخ).
- اختبارات اتخاذ القرار في حالات (حصول جريمة ،سرقة ،حريق ،ودخول أشخاص غير مرغوب بهم في الفندق.... الخ).

- اختبارات نظرية، وتتم أما من خلال طرح بعض الأسئلة الشفوية الفنية والمتعلقة بالأقسام التشغيلية في الفندق مثل قسم الطعام والشراب (F&B) وقسم الغرف (R.D) وبإمكان المتقدم الرد على كل سؤال. أو بإعطاء ورقة تحتوي على مجموعة من الأسئلة وتكون الإجابة عليها بصح أو خطأ.
- اختبارات عملية، وهي الأكثر أهمية ،حيث يتم اختبار الشخص المتقدم من قبل المدير المباشر للقسم أو من ينوب عنه، وليس من قبل مدير الموارد البشرية، وعادة ما يطلب مدير القسم من الشخص المتقدم للوظيفة تأدية بعض الأعمال ويلاحظ جميع حركاته ومدى مطابقتها لخصائص وإجراءات العمل ضمن الوظيفة المُتَقَدم لها.

خامساً - إعداد قوائم بمن يجتازون الاختبارات:

بعد أن يجتاز المتقدمون للاختبار جميع ما تم ذكره من مقابلات أولية واختبارات متعددة ومتنوعة، تبدأ عملية إعداد قوائم بأسماء الذين اجتازوا المقابلة الأولية والاختبارات بأنواعها كلاً حسب درجة ومستوى التقدير الذي حصل عليه أثناء الاختبارات والمقابلات من قبل لجنة المقابلة والاختبارات في الفندق، بمعنى أخر أن ليس كل من اجتاز الاختبارات يعتبر ناجحاً ومؤهلاً لخوض الأشواط الأخيرة من عملية الاختبار والمتمثلة بالمقابلة النهائية وحسب، بل أن كل من تقدم للاختبار ونجح ستكون له درجة نجاح تقدّر وفقاً لما قدمه ضمن سلسلة الاختبارات السابقة.

سادساً - التحري عن المتقدمين :

غالبا ما تقوم إدارة الموارد البشرية في الفندق بمراسلة او الاتصال بالاماكن التي كان قد عمل فيها المتقدم للوظيفة، الغاية من ذلك الاتصال هو للسؤال والاستفسار عن مدى صحة المعلومات وشهادات الخبرة التي قدمها الشخص المتقدم للوظيفة، هذا من جانب، ومن جانب أخر في حال تبين صدق المعلومات المقدمة من قبل المتقدم للوظيفة، يتم السؤال عن أسباب تركه العمل في تلك الفنادق، وكذلك السؤال والاستفسار عن سلوك وتصرف ومهارات المتقدم للوظيفة أثناء شغله لوظيفته السابقة.

وعادة ما يتم طرح سؤال للمتقدم أثناء تعبئته طلب التوظيف عن الأماكن التي عمل فيها مسبقا، وكذلك أسباب تركه للعمل السابق، كما ويطلب منه وضع أسماء لأشخاص كان قد عمل معهم او تحت إشرافهم، قادرين على تزكيته (كمرجع يتم سؤاله والاستفسار منه عن كل ما يتعلق بالمتقدم لشغل الوظيفة)، وقد تكون هذه المعلومات الخاصة بأماكن عمله السابقة وعناوين مشرفي عمله السابق ورؤساء الأقسام مسجلة ضمن سيرته الذاتية التي يتقدم بها أثناء التقديم، ويتم إعطاء العناوين ضمن الإشكال التالية:

- رقم هاتف المشرف او رئيس القسم .
- العنوان البريدي للفندق.
- البريد الالكتروني(E-mail) للمشرف او رئيس القسم، وهو من أكثر الأنواع شيوعا واستخداما في وقتنا الحالي.

سابعا- المقابلة النهائية **Final Interview** :

الهدف من المقابلة هو للوقوف على القرار النهائي من قبل لجنة التعيين في القبول أو الرفض ومن الضروري أن تتم المقابلة بحضور شخص مسؤول ذو خبرة أو معرفة تامة بمفردات والية الوظيفة الشاغرة حتى يتسنى له تقدير مدى صلاحية المتقدم للوظيفة، ولعدة اعتبارات متعلقة بطبيعة تلك الوظيفة، فعلى سبيل المثال لو طُلِبَ تعيين موظف في قسم الاستقبال، وكان من ضمن المتقدمين شخصاً يحمل المؤهلات الكاملة لشغل هذه الوظيفة واجتاز الاختبارات بنجاح باهر، إلا أنه في يوم المقابلة وجد مدير المكتب الأمامي أن هذا الشخص قصير القامة أو شكله غير لائق أو يتلكأ في الكلام مما يجعله غير مناسب لهذه الوظيفة لأنها في احتكاك مباشر مع الزبائن والضيوف، لذلك جاء التركيز على المقابلة التمهيدية الأولية والتي ستعمل على غربلة المتقدمين حتى يصل الأشخاص المتنافسين فعلا لإجراء المقابلة النهائية.

وكما يقول (woods,1995:132) ان الهدف العام من مقابلة المتقدمين للعمل هو (جذبهم **Attraction** ،اختيارهم **Selection**، والاحتفاظ بأعلى مستويات الكفاءة للموظفين في المنظمة الفندقية**competent Retention**).

كما وتهدف المقابلات إلى تقييم المعلومات والمهارات والقدرات للمتقدم ،ذات الصلة بنوع الوظيفة المطلوب شغلها إلى جانب ضرورات التعرف على الجوانب الشخصية للمتقدم وجها لوجه، والتأكد بشكل مباشر من أهليته وتناسبه لشغل الوظيفة، وتَعتَبر كثير من الإدارات المقابلة على أنها الشرط الأساس قبل اتخاذ قرار التعيين لأنها تعكس بشكل مباشر مدى الأهلية والمصداقية **Face Validity** للمتقدم.

ويذكر (Torrigton,2002:192) أن معايير مواصفات الأشخاص المتقدمين للعمل تتلخص بالاتي:

- المظهر، اللباس والهيئة .
- الذكاء وسرعة البديهة في التعامل مع المشاكل.
- القدرة على الانسجام السريع مع الآخرين.
- مهارات الحاسوب المختلفة.
- الصبر خاصة في أوقات ضغط العمل.

أنواع المقابلات Types Of Interviews

يرى (woods,1995:138) أن المقابلات تنصب ضمن ثلاثة أصناف وهي:

- مقابلات غير منظمة **Unstructured Interviews**
- مقابلات شبه منظمة **Semi - structured Interviews**
- مقابلات منظمة **Structured Interviews**

في حين يعرضها (نصر الله، 1999: 132- 133) في أربع أصناف، هي:

1- المقابلات المخططة **Structured Interviews**:

تتطلب استخدام مجموعة أسئلة قياسية **Standard Set Of Questions** توجه لكافة المتقدمين، مما يسهل المقارنه بين الإجابات، وتكون الأسئلة ذات علاقة بالوظائف المعلن عنها.

2- مقابلات الكشف عن السلوك:

يُطلب من المتقدمين أعطاء أمثلة محددة حول الأساليب التي استخدموها في حل مشاكل في العمل صادفتهم أثناء أدائهم لمهامهم ،وأسباب اختيار أساليب معينة في حل المشاكل .

3- مقابلات غير مخططة Non- Directive Interview :

يَستَخدم هذا النوع أسئلة عامة يستخرج منها أسئلة أخرى يقصد منها جعل المتقدم يعبر عن نفسه بطريقته الخاصة ، وملاحظة أسلوبه وكيفية التعبير عن نفسه ومدى تعمقه في اختصاصه، وقد يصعب مقارنة إجابات المتقدمين التي تأخذ طابع عام غير محدد مما يجعل تقييمها صعباً جدا.

4- مقابلات التوتر Stress Interviews:

والقصد منها خلق قلق وإيجاد ضغط نفسي على المتقدم لمراقبة كيفية تصرفه في ظروف حرجة ، مثلا الحالة التي يتعرض لها عامل الخدمة في المطعم Waiter عند معالجة تظلمات الضيف بسبب تأخر تقديم الوجبة له.

ثامناً- عرض مشروط للعمل :

قد يلجئ الفندق الى وضع شروط مسبقة قبل الاتفاق مع المتقدم للوظيفة، هذه الشروط قد تتعلق بما يلي :

- العمل ضمن أي وردية (A, B, C) داخل الفندق .
- العمل ضمن ايام الاعياد والمناسبات.
- العمل ضمن أي قسم من اقسام الفندق اذا ما دعت الضرورة لذلك، او قد يتعلق الامر بالعمل في أي فرع من فروع الفندق في العالم اذا كان الفندق يتبع لسلسلة فنادق عالمية (Chain) .
- قد تكون فترة (اول ثلاثة او ستة اشهر) بمثابة فترة تجريبة، وقد يتم رفض تعيين المتقدم في حال لم يثبت جدارة في العمل.

- اذا رغب المتقدم للوظيفة بعد تعيينه بترك العمل، فيجب عليه ابلاغ ادارة الفندق قبل فترة لا تقل عن (شهر، شهرين، ثلاثة اشهر، او حسب ما تتبناه ادارة الفندق) وفي حال عدم تبليغه المسبق ضمن الفترة المحددة سيكون الموظف ملزماً بدفع تعويضٍ مالي للفندق.
- الالتحاق بالدورات التدريبية (الداخلية والخارجية) والتي تحددها إدارة الفندق.
- الالتزام بقوانين وأنظمة وسياسات عمل الفندق الخاصة.
- عدم الالتزام أو التعاقد مع جهة عمل أخرى غير الفندق.
- عدم النزول في احد غرف الفندق او استخدام احد مرافقة من مطاعم او أقسام ترفيهية أخرى.

والسبب الرئيسي لهذا الشرط هو: كي لا يشعر الضيف بالاستياء كونه سيرى الموظف الذي قدم له خدمة الحجز او تقديم الطعام في المطعم او صَفَّ سيارته في الموقف، يستخدم نفس المرافق الخدمية التي يستخدمها الضيف في اوقات اخرى حاله حال الضيف .

وهناك شروط عمل اخرى يفرضها الفندق وفقا لمصالحه، وبمايكفل ضمان حقه ازاء الطرف الثاني وهو المتقدم للوظيفة.

تاسعاً- الفحص الطبي للمتقدم Medical Test :

أصبح من الضروري في وقتنا الحاضر تقديم شهادة خلو أمراض (شهادة فحص طبي) وذلك بسب انتشار الأوبئة والأمراض بشكل كبير، حتى لا ينتقل المرض وخاصة المعدي إلى باقي الموظفين والنزلاء في الفندق، هذا من جهة، ومن أخرى كي لا يتحمل الفندق تكاليف معالجة المتقدم للوظيفة على نفقة التأمين الطبي في حال ظهر انه مصاب بمرض مزمن أو بحاجة إلى إجراء عملية جراحية كبرى ومكلفة، إضافة إلى أن بعض الوظائف في الفندق قد تتطلب جهداً عضلياً و سلامة بدنية، كحامل الحقائب (Porter)، ومنقذ سباحة، او سلامة وكفاءة عمل بعض الحواس وأعضاء الجسم الأخرى كقوة السمع وسلامة اللسان للنطق ودقة النظر وهذه عادة ما يتم التركيز

عليهـــا في حـــال التقـــدم للعمـــل، كموظـــف اســـتقبال (Reception) او حجز(Reservation) او مقسم (Operator) .

عاشراً: عدم محكوميه :

وهو إجراء شبه رسمي (مفروض من قبل الدولة كاحتراز امني) من اجل التعرف على تأريخ وسجل المتقدم للوظيفة اذا كان ممن لديهم سوابق إجرامية او سياسية وغيرها، وذلك لأجل الحد من حجم الضرر الذي سيلحق بالحق العام بما في ذلك سمعة الفندق وبقائه، خصوصا اذا تم تعيين المتقدم للوظيفة وكان لديه سوابق إجرامية أو محكوم بجنحه معينه. وعالمنا الان يشهد حملات إرهابية متعددة هدفها التخريب والدمار للبلدان بأي ثمن حتى لو كان على حساب سمعة الفندق وبقائه.

حادي عشر- التعيين Appointment :

بعد اختيار أصلح الأفراد المتقدمين بعد استيفائه جميع شروط التقدم للوظيفة سالفة الذكر لشغل الوظيفه الشاغرة، والذي ثُبِتت صلاحيته وقدرته على النهوض بأعباء هذه الوظيفة، والذي ثبتت أيضا لياقته الصحية، يتم تعيينه بالفندق وذلك بإلحاقه بالوظيفة المناسبة في ضوء قدراته ومهاراته وخبراته وتأهيله العلمي .

وبصفة عامة يتم تعيين الافراد الذين اجتازوا الاختبارات المقررة لشغل الوظائف (تحريرية – عملية – شفوية) .

يرتبط اختيار وتعيين الموظفين في الفنادق بأمرين هما :

اولا: تحديد عبء العمل

ويقصد به مقدار العمل الذي يستطيع الفرد أداءه ومدى صعوبته والزمن اللازم لانجازه ، وهذا مرتبط بمسؤوليات العمل الفندقي كون الاعمال الفندقية مرتبطة بالحركة السياحية التي تتركز في شهرين أو ثلاث في السنة (موسمية الطلب السياحي) لذلك فتعيين العمالة قد يكون موسميا أو مؤقتا فقط في فترة الرواج وزيادة النشاط السياحي، ففي الشتاء تقل نسب الأشغال في بعض المنشآت السياحية وبالتالي تقل الحاجة أو الطلب على الموظفين كماً ونوعاً .

ثانيا: دوران العمل Turnover

يمكن تعريف دوران العمل على انه " ترك الموظفين لوظائفهم في الفندق بصورة طوعية أو جبرية " ويعتبر من المشكلات الكبيرة التي تواجه الفنادق لأن ترك العمل يكلف الفندق مبالغاً كبيرة تصرف على التعيين مرة أخرى والتدريب ... الخ .

يشكل دوران العمل مشكلة كبيرة في صناعة الفنادق ، وتتروح نسبة دوران العمل في الفنادق العالمية من 200-300 % سنويا ، وبالنسبة للمدراء حوالي 100% ، وتعود أسباب ذلك الى قلة الأيدي العاملة المتخصصة في مجال العمل الفندقي وزيادة حجم الطلب عليهم ، إضافة الى النهضة العمرانية الكبيرة في بناء الفنادق والتي شهدها العالم خلال السنوات العشر الأخيرة والتي أدت الى زيادة الطلب على العمالة الفندقية المتخصصة .

ولترك العمل أسباب عدة ، فهناك أسباب لا يمكن السيطرة عليها مثل : (المرض – التقاعد – الزواج – الحمل – الموت – الهجرة) .

وهناك حالات أو أسباب يمكن السيطرة عليها أو تجنبها مثل :

1- الرغبة في تطوير العمل .
2- الرغبة في التخصص بعمل معين .
3- طبيعة العمل .
4- عدم القناعة في العمل .
5- عدم القناعة بالراتب وعدد ساعات العمل .
6- عدم القناعة بحجم وقيمة الحوافز المالية.
7- عدم التلاؤم مع الزملاء في العمل أو مع الإدارة .
8- مشكلات النقل والخدمات الأخرى التي يقدمها الفندق كالرعاية الصحية والعلاقات الإنسانية .
9- توفر فرص عمل أفضل في السوق الفندقي .
10- عدم الأمان الوظيفي.
11- الشعور بالغبن والتهميش وعدم تقدير قدراته.

قياس دوران العمل :

يتم قياس دوران العمل بعدة طرق منها : عدد التاركين ، عدد المشتغلين ، معدلات الغياب ، معدلات التأخير .

- معدل الدوران = (عدد التاركين للعمل في السنة) ÷ (متوسط عدد العاملين في السنة) × 100٪

أو

- معدل الدوران = (عدد الملتحقين) ÷ (متوسط عدد العاملين في السنة) × 100٪

أو

- معدل الدوران = (متوسط عدد التاركين والملتحقين) ÷ (متوسط عدد العاملين في السنة) × 100٪

- معدل الغياب = (عدد أيام الغياب في السنة) ÷ (متوسط عدد العاملين × عدد أيام العمل في السنة) × 100٪

- معدل الإصابة = (عدد الإصابات والتعطل عن العمل) ÷ (متوسط عدد العاملين في السنة) × 100٪

ويمكن استخراج المتوسط من خلال :

عدد العاملين أول السنة +عدد العاملين في آخر السنة

- متوسط عدد العاملين في السنة = - - - - - - - - - - - - - - - -

2

وبعد ذلك تقارن هذه النسبة للفندق مع الفنادق الأخرى أو مع أقسام الفندق .

معدل دوران العاملين لقسم التدبير الفندقي =

عدد التاركين للعمل في قسم التدبير الفندقي في السنة

- × 100٪

متوسط عدد العاملين في قسم التدبير الفندقي

ثم مقارنتها بقسم الطعام والشراب أو المكتب الأمامي أو الأقسام الأخرى للتوصل إلى الأسباب الحقيقية لدوران العمل، والعمل على تلافيها .

الثاني عشر- التثبيت / الفصل ، النقل :

في حال اثبت الموظف الذي تم تعيينه كفاءة في عمله ومعدل انجاز عالي للمهام والواجبات الموكلة إليه، وتأقلمه مع بيئة العمل الجديدة، فسوف يتم تثبيت تعيينه بشكلٍ كاملٍ بعد انقضاء فترة الاشتراط الموضوعة من قبل إدارة الفندق (كما تم توضحه ضمن فقرة رقم 8 وهي : عرض مشروط للعمل) .

وقد لا يستطيع الموظف الجديد التكيف والتأقلم مع بيئة عمله الجديدة، ولم يحقق الحد الأدنى من الانجاز الواجب تقديمه ضمن العمل الموكل إليه، أو إخلاله بأحد فقرات شروط العمل، فسيتم فصله من العمل.

أو قد يكون الموظف الجديد له قدرة على إدارة عمل أخر غير الذي وكّل إليه وبشكل دقيق وضمن مهارات وقدرات عالية واثبت جدارة بذلك فيتم نقله الى قسم اخر.

تقييم برنامج الاختيار والتعيين :

Appointment and selection Evaluation

هناك عدة معايير تسهم في الوقوف على مدى فعالية برنامج اختيار الموارد البشرية وتعيينهم ، ومن هذه المعايير :

- مدى كفاءة الفرد في اداء عمله .
- مدى نجاح الفرد في التأقلم مع ظروف وبيئة العمل .
- مدى تناسب قدرات الفرد وكفاءته ومؤهلاته وخبراته مع العمل المسند اليه .
- معدل دوران العمل (Turnover) بالنسبة للموظفين الجدد .

الوحدة السابعة:

تقويم أداء الموظفين في المنشآت السياحية والفندقية

Evaluating the staff performance in Tourism and Hotels institutions

7 - 1 مفهوم تقويم أداء الموظفين في الفنادق

7 - 2 أهمية تقويم أداء الموظفين في الفنادق

7 - 3 طرق تقويم أداء الموظفين في الفنادق

7-3-1 طريقة مقارنة الأداء بالوصف الوظيفي

7-3-2 طريقة اختبار الموظفين

7-3-3 طريقة الاستناد إلى التقارير الدورية لرؤساء العمل المباشرين

7-4 مشاكل تقويم أداء الموظفين في الفنادق

7-5 مقومات نظام تقويم أداء الموظفين في الفنادق

7-6 نموذج تقويم أداء الموظفين

تقويم أداء الموظفين في المنشآت السياحية والفندقية

Evaluating the staff performance in Tourism and Hotels institutions

مفهوم تقويم أداء الموظفين في المنشآت السياحية والفندقية :

The Concept of Staff Performance Appraisal in Tourism and Hotels Institutions

تعتبر عملية تقويم اداء الموظفين بمثابة صمام أمان للمنشأة السياحية والفندقية، إذ ان هذه العملية ستسعى الى الوقوف على مدى قدرة وجاهزية الموظفين لانجاز عملهم وفقا لما تقتضيه خطوات الانجاز الامثل التي تم وضعها وتسلسلها ضمن مرحلة تحليل الوظائف وصياغة الوصف الوظيفي للوظيفة.

وقد ظهر مصطلح تقويم الاداء بعدة اشكال في اللغة الاجنبية لاهميته، لكن جميع تلك الاشكال تَسوّق نفس الهدف، ومن تلك الاشكال، وتعني قياس، تقييم، وتقويم الاداء:

- Appraisal .
- Performance Assessment .
- Performance Evaluation .

ويمكن اعتماد مصطلح **Performance Appraisal** (قياس وتقويم الاداء) كما اعتمده استاذ ادارة الاعمال الدكتور خالد الهيتي ضمن كتابه (ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، **2003:198**).

اذ اوضح معنى تقويم الاداء من خلال معاني المصطلحات الاجنبية الثلاث قائلا :

" ان عملية تقويم الاداء تمثل ثلاث عمليات مركبة، وهي:

1- قياس **Measurement** الاداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعة .

2- تقييم او تقدير Assessment مستوى الاداء المتحقق فيما اذا كان اداءً جيدا او ضعيفا.

3- تقويم Evaluation الاداء، وذلك عن طريق تعزيز نقاط القوة او معالجة نقاط الضعف في الاداء المتحقق". (الهيتي، 2003: 198).

وهنا يمكن القول ان تقويم الاداء في المنشات السياحية والفندقية عبارة عن " عملية ثلاثية الابعاد (قياس، تقييم، ثم تقويم) لاداء الموظفين في المنشاة، هدفها الحفاظ على عنصر بشري فعال في العملية الانتاجية والخدمية، يتمتع بمقومات الابداع والمهارة الكفيلة بأنجاح عمل المنشاة السياحية والفندقية.

ومن خلال تقويم الاداء تستطيع المنشاة السياحية والفندقية من تحديد الاتي :

1- مدى فهم الموظف لمهامه وواجباته.

2- قدرة الموظف على تطبيق مهامه وواجباته.

3- مدى تحمل الموظف لمسؤولية وظيفته.

4- سلوكيات وتصرفات الموظف خلال تادية مهامه وواجباته.

5- نقاط القوة والضعف للموظف.

6- هل ان الموظف قادراً على تحمل مسؤوليات أخرى؟

7- هل ان الموظف يتمتع بمهارات شغل منصب جديد (ترقية)؟

8- أين مكانة او تقدير الموظف قياسا بمكانة وتقدير موظفي المنشاة السياحية والفندقية بشكل اجمالي؟

ولا يعتبر مفهوم عملية تقويم الاداء شكلا من اشكال الرقابة، وان الهدف منه هو لاكتشاف التقصير والاخطاء والتساهلات التي قد يرتكبها موظفوا المنشاة السياحية والفندقية، كي يتم محاسبتهم او معاقبتهم جراء هذا التقصير او الخطأ، بل على العكس، هدف هذه العملية هو اعداد كادر بشري وظيفي متميز ومتألق يمكن

اعتماده كميزه تنافسية لأهم مورد من موارد الانتاج للمنشأة السياحية والفندقية، قادرا على أكساب المنشاة مكانه مرموقة في سوق العمل السياحي والفندقي، ومنافسا للمنشات السياحية والفندقية الاخرى في السوق. وذلك عن طريق تنوير وتبصير الموظفين لما تم ذكره في الفقرات الثمانِ السابقة في أعلاه.

أهمية تقويم أداء الموظفين في المنشات السياحية والفندقية :

Importance of Staff Performance Appraisal

تكمن اهمية تقويم اداء الموظفين في المنشأت السياحية والفندقية ضمن الاتي :

أ- اهمية تقويم الاداء بالنسبة للمنشاة السياحية والفندقية .

ب- أهمية تقويم الاداء بالنسبة لموظفي المنشاة السياحية والفندقية.

أ- اهمية تقويم الاداء بالنسبة للمنشاة السياحية والفندقية :

1- تُمّكن الإدارة من معرفة سير مجريات امور العمل، هل ان ما تم التخطيط له واعتماده من سياسات وبرامج واجراءات مناسب مع متطلبات العمل والانجاز؟

2- عملية تقويم الاداء المستمرة للمنشاة السياحية والفندقية بمثابة مؤشرٍ مهني واخلاقي لادارة المنشأة للحفاظ على مواردها المتعددة لتحقيق وفورات الانتاج العالية.

3- بالاعتماد على عملية تقويم الاداء ستستطيع المنشأة السياحية والفندقية من تجاوز كافة سلبيات العمل والانجاز، وبالتالي تحقيق أعلى درجات الانجاز الفعال للاعمال، وهذا ما سَيُكسبهُا ميزة تنافسية، ويجعلها مركزا لاستقطاب الكفاءات العاملة المتميزة بين منشأت السوق السياحي والفندقي.

4- ستمكن المنشاة السياحية والفندقية من اعادة النظر في استراتيجيات الموارد البشرية، ولا سيما مرحلة الاستقطاب، الاختيار، والتعيين. إضافة الى الاستراتيجة العامة للمنشأة .

ب- اهمية تقويم الاداء بالنسبة لموظفي المنشاة السياحية والفندقية:

1- سيتعرف الموظف على نقاط القوة والضعف التي لديه في العمل.

2- سيثمن الموظف (نقاط القوة) من امكانيات، قدرات، ومهارات في انجاز العمل، وهو نوع من الحفز الوظيفي للاستمرار في التقدم والابداع وتأدية ما هو افضل للمنشاة.

3- تمكن الموظف من اعادة هيكلة وضعه، وذلك عن طريق محاولته تجاوزالسلبيات او نقاط الضعف التي تم اكتشافها.

4- عملية تقويم اداء جميع الموظفين بشكل حقيقي وشفاف وصادق دون تمييز او تحيز، يُشعِرُ الموظف بالاطمئنان والعدالة أزاء سياسة المنشاة السياحية والفندقية تجاه موظفيها. فيما لو تم اعتماد اسلوب التقويم الفردي من قبل روؤساء ومسؤولي العمل في المنشاة.

5- احساس الموظف بمدى اهميته للمنشاة السياحية والفندقية وانتمائه لها، خصوصا عندما تقوم المنشاة بالحاقه ببرامج (تنمية، تطوير، وتدريب).

طرق تقويم اداء الموظفين في المنشات السياحية والفندقية:

Staff Performance Appraisal Methods

سيتم توضيح أهم ثلاث طرق يمكن اعتمادها لتقويم اداء الموظفين، وهي :

أولا- طريقة مقارنة اداء الموظف بالوصف الوظيفي للوظيفة.

ثانيا- طريقة اختبار الموظفين.

ثالثا- طريقة الاستناد الى التقارير الدورية لرؤساء العمل المباشرين.

اولا- طريقة مقارنة اداء الموظف بالوصف الوظيفي للوظيفة:

يسعى الوصف الوظيفي الى توضيح جميع متعلقات الوظيفة المراد انجازها، وذلك من حيث (مهام الوظيفة، خطواتها، اجرائتها، ادواتها، معداتها، وسائل واساليب الاتصال، صلاحياتها، حجم المسؤولية، الخطورة، التسلسل الوظيفي لها، ...... الخ) .

اما الموظف فيمثل شاغل هذه الوظيفة، وعليه ان يقوم بأنجاز جميع متعلقاتها على اتم وجه قدر المستطاع دون تقصير، فإن هذه الطريقة تسعى لمقارنة (قياس) مستوى اداء الموظف الفعلي لمتعلقات الوظيفة بما موضوع فعلا لمستوى الاداء الامثل لمتعلقات هذه الوظيفة ضمن فقرات وصفها الوظيفي.

وهنا سيتم الوقوف على ابرز نقاط الضعف والاخفاق(تقييم) التي تَسَبَبَ بها الموظف لانجاز متعلقات الوظيفة ، والعمل على (تقويمها) قدر المستطاع.

ثانيا- طريقة اختبار الموظفين:

وهو نفس مفهوم اختبار الطلبة في الجامعات او المدارس، ويشمل ثلاث صور، هي:

1- الاختبار النظري: ويتعلق ببعض الاجراءات النظرية لانجاز مهمة معينة، وخاصة تلك الانجازات التي تعتمد على التسلسلية والترتيب لانجازها، وقد يكون هذا الاختبار تحريريا (كتابة)، او شفويا بالكلام والتوضيح. (مثال ذلك : تنظيف غرفة النزيل في الفندق، اجراءات الحجز في الفندق او الشركة السياحية، اعداد طبق معين في المطبخ، ...... الخ)

2- الاختبار العملي : ويُعنى ببعض المهام والوظائف العملية في الفندق، إذ يقوم الموظف مثلا بترتيب السرير، او حمل اربع صحون لتنزيلها على طاولة الضيف في المطعم، او في كيفة الحصول على بعض البيانات والمعلومات من برنامج الفيديليو والاوبرا او الغاليليو، امام المسؤول المباشر له، ويقوم المسؤول بتعيين نقاط الخلل او ضعف الاداء المنجز.

3- المقابلة : وغالبا ما تُستخدم للكشف عن قدرة وامكانية الموظف في ادارة الموقف، او تقنيات ومهارات الاتصال مع الضيف ومع زملاء العمل، ومن الصعوبة بمكان اثبات النجاح الدقيق والفعال لهذا النوع من الاختبارات، إذ يصعب قياس مخرجات المقابلة كونها تتعامل مع مخرجات سلوكية، نفسية، انسانية، اتجاهات، اراء، امزجه، انطباعات، ...... الخ.

ثالثا- طريقة الاستناد الى التقارير الدورية لرؤساء العمل المباشرين:

هذا الاسلوب هو الاكثر شيوعا في العالم النامي، إذ يعتمد على ملاحظة ووجهة نظر المسؤول المباشر للموظف في العمل.

يقوم المسؤول بمراقبة ومتابعة عمل وانجاز الموظف، ثم يثمن هذا الاداء ويحرره بتقرير يتضمن كلمات توضح رأي المسؤول أزاء امكانيات ومهارات انجاز الموظف لعمله مقارنة مع ماهو مُقدَّر ضمن الوصف الوظيفي للوظيفة. وتتكرر هذه العملية بشكل(شهري، كل ثلاث شهور، نصف سنوي، واخيرا سنوي).

تعتمد اغلب السلاسل الفندقية وسلاسل الشركات السياحية، نموذج تقويم اداء معين، يتم تعبئته من قبل المسؤول او المشرف المباشر للموظف بشكل سنوي، كي يتسنى لادارة الشركة الام الوقوف على مجريات العمل والانجاز لموظفيها في شتى انحاء العالم، كي تبقى تعمل ضمن أطار او مستوى انجاز موحد يكسبها ميزة التمايز بين الشركات المنافسة لصناعة السياحة والفنادق.

مشاكل تقويم أداء الموظفين في الفنادق

يمكن تقسيم المشاكل التي قد تواجه عملية تقويم اداء الموظفين بالاتي:

- مشاكل متعلقة بالمُقيّم.
- مشاكل متعلقة بأداة التقييم.
- مشاكل متعلقة بالموظف.

مشاكل متعلقة بالمُقيم:

ويمكن إجمال أهم تلك المشاكل بالاتي :

1- خبرة المسؤول المباشر (المُقيّم) بكلاً من الموظف، وطبيعة العمل او الوظيفة المراد انجازها، وعادة ما يكون صاحب الخبرة اقدر على رصد الامور بعقلانية

وبمهنية بشكل اكبر من المسؤول قليل او معدوم الخبرة، وبالتالي قد يغلب طابع القسوة وسوء التقويم للموظف من قبل الثاني.

2- شخصية المُقيّم، اذا كان المقيم متساهلا في عملية التقويم وينحاز الى الايجابية في التقييم للموظف سيؤثر ذلك على فاعلية ودقة عملية تقويم الاداء المناسبة.

3- قوة ودقة ملاحظة المُقيّم، إذ يجب عليه ان يركز على النظرة الشمولية لكل المتعلقات الخاصة بانجاز الوظيفة من قبل الموظف، دون التركيز او التأثر ببعضها وترك الاخرى، فقد يتأثر وينبهر المُقيّم من انجاز يقوم به الموظف بحيث يقوِّمَه ايجابيا لاجل ذلك الانجاز، او العكس، قد يَبدُر من الموظف سلوكاً او تصرفاً سلبياً ينعكس على نظرة التقييم السلبية التي سيقيمه بها المُقيّم.

4- وسطية المُقيّم، قد يلجئ المُقيّم لعدة اعتبارات من اعتماد وسطية درجة التقويم للموظفين، وبهذا سيتسبب بإفشال نتائج عملية التقويم الهادف الى تحديد نقاط القوة والضعف. فيمنح جميع الموظفين المبدعين والخاملين نفس الدرجة.

5- التسرع او التباطئ في الحكم، قد يقوم المُقيّم بتقييم الموظف منذ الشهر الاول وبالتالي الحكم عليه مسبقا، او العكس بحيث يهتم بتقويم الموظف في اخر اشهر السنة، وفي كلتا الحالتين سيبتعد عن مصداقية الحكم والقرار في تقويم اداء الموظفين الحقيقي.

6- اعتبار التقويم عبئً، قد ينظر المسؤول المباشر للموظف الى تقويم اداء الموظف على أنه عمل إضافي وعبئ يتحمله، يضاف الى اعماله وواجباته ومهامه المتراكمه.

7- المحسوبية، قد يتحيز المُقيّم الى موظف معين دون غيره كونه يمت له بصلة قرابة او صداقة او تمت التوصية عليه من قبل شخص اخر من داخل المنشأة السياحية والفندقية او من خارجها.

مشاكل متعلقة بأداة التقييم :

1- سوء تحديد او تقدير الهدف من التقويم، فقد تكون فقرات نموذج التقويم تدور حول حلقة مفرغة وفي اللاهدَفية، إذ لا تستطيع المنشاة من تحديد نقاط القوة او الضعف لاداء الموظف، وفي نهاية المطاف لا تجني المنشأة السياحية والفندقية سوى مضيعة الوقت، الجهد، والتكاليف.

2- سوء اعتماد معايير تقويم صحيحة مقتبسة من الوصف الوظيفي للوظيفة، وهنا ستبتعد نتائج التقويم عن المعيارية في القياس وبالتالي عدم مصداقيتها.

3- الاخفاق في توافق وتكامل عملية التقويم (ثلاثية الابعاد)، فقد يكون هناك خلل في اعتماد القياس المناسب، او في التقييم الصحيح، واخيرا سينعكس تأثير كلاهما على نتائج وفاعلية اخر عملية وهي التقويم.

4- التوقيت غير المناسب لاجراء التقويم، فقد تلجئ المنشاة السياحية والفندقية الى تقييم اداء موظفيها خلال فترة الذروة او الانتعاش للحركة السياحية وارتفاع نسب ومعدلات الاشغال في الفنادق، مما يتيح المجال لعبارات (انجز مهامك بأي شكل) وبالتالي اخفاق الموظف في كسب التقويم المناسب والحقيقي لجهوده كونه سعى لانجاز مهامه بالسرعة الممكنة دون الاهتمام بمعيارية الانجاز بسبب ضغط وازمة العمل.

5- ضعف صياغة عبارة التقويم ضمن النموذج المعطى للمسؤول المباشر، وبالتالي عدم الفهم الكامل والواضح للمسؤول عن ماهية التقويم المطلوب.

مشاكل متعلقة بالموظف :

وهنا تجدر الاشارة الى بيئة الموظف (الداخلية والخارجية) وتاثيرهما على (نفسيته، اتجاهاته، سلوكياته، تركيزه، تفكيره، ابداعه، فهمه، مزاجه، دقة ملاحظته، واخيرا انجازه لمهامه) وهو ما ينعكس سلبا على مستوى تقويمه من قبل مسؤوله المباشر في العمل.

مقومات نظام تقويم أداء الموظفين في المنشآت السياحية والفندقية:

من المفترض ان يتحقق التالي ضمن عملية تقويم الاداء الوظيفي للموظف:

أ- شمولية عملية التقويم لجميع متعلقات الوظيفة " المدخلات(المواد الاولية) + العمليات والانشطة + الاجهزة والمعدات + الموظف + الانتاج(المخرجات) او مستوى الخدمة المقدمة من قبل الموظف للضيف" . حتى يتم تحديد وتشخيص سبب القصور. وايضا تعزيز نقاط القوة والابداع.

ب- اعتماد اسلوب تحليل وظيفي متطور مواكب لاحدث المتغيرات البيئية (لصناعة السياحة والفنادق، لتطور الحاجات والرغبات للضيوف، لتغير حاجات وتطلعات الموظف في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية، ....الخ)، بحيث يكون لدى المنشاة السياحية والفندقية وصفاً وظيفياً متكاملاً وحديثاً يمكن اعتماده كمعيار لقياس اداء وانجاز الموظف.

ج- اعتماد مقياس واقعي وموضوعي يتناسب مع ما يراد قياسه من (مهام، واجبات، انجازات، حجم انتاج، مستوى خدمة، سرعة، دقة ملاحظة، التزام، انتماء وولاء، روح الفريق، .... الخ) يؤديها، ينجزها، يتعامل معها، ويتمتع بها الموظف.

د- الاستعانه باشخاص ضمن الإدارة ذوي خبرة عالية ومهارات انجاز مبدعة، كي يضعوا بصماتهم وارائهم حول نموذج تقويم الموظفين قبل اعتماده.

ه- توعية وارشاد رؤساء العمل الى ضرورة فهم فقرات التقويم قبل تعبئتها، مع ضرورة اعتماد المصداقية والدقة عند التقويم.

و- أعتماد مظهر تُعدُدية ذوي العلاقة بالتقويم، وذلك بإعتماد نماذج مرحلية للتقويم، إذ يتم تعبئة المرحلة الاولى من قبل الموظف، وتتعلق ب (معلومات شخصية عن الموظف، اسم الوظيفة، مكان العمل او القسم، الشهادة الاكاديمية، التخصص، ....الخ).

المرحلة الثانية تُعبئ من قبل قسم ادارة الموارد البشرية في المنشاة السياحية والفندقية، ويتعلق ب (خبراته، مكافأته، دوراته التدريبية، انجازاته، كتب وشهادات التقدير، معدلات غيابه واجازاته...... الخ).

المرحلة الثالثة تُعبئ من قبل لجنة تقييم متخصصة في المنشأة، وتتعلق ب (عناصر عملية التقويم ثلاثية الابعادوهي اسئلة ومعايير: القياس، التقييم، التقويم) .

المرحلة الرابعة تُعبئ من قبل المسؤول المباشر للموظف، وتتعلق ب (ملاحظاته حول عمل الموظف، مستوى ادائه، التزامه بقوانين واجراءات العمل، ولائه وانتمائه للمنشأة، الاخلاص، .... الخ).

ز- اخذ اراء الموظفين بنتائج التقويم، وفتح الباب امامهم لمناقشة النتائج.

نموذج تقويم اداء الموظفين :

سيتم توضيح إنموذجاً مبسطاً جداً وعاماً لتقويم اداء موظفي منشاة سياحية أوفندقية، ويمكن اعتماد نماذج تقويم اخرى تتمثل بست او عشر محاور للتقويم، بحيث كل مجموعة من المحاور تمثل بُعداً من ابعاد عملية التقويم ثلاثية الابعاد (القياس، التقييم، التقويم).

نموج تقويم اداء موظفي المنشأة السياحية والفندقية

تقويم اداء الموظف	
اسم الموظف :	القسم:
الوظيفة:	تأريخ التقييم:

خاص بالموظف: هذا النموذج يمنحك فرصة التعرف على اخطائك ومدى امكانية تجاوزها على المدى القريب، إضافة الى تحديد نقاط قوتك التي تتمتع بها كي تنميها وتعمل على توسيعها والاستفادة منها لترقيتك المستقبلية، وبالتالي يُمَكِنُكَ

هذا النموذج من معرفة مهامك وواجباتك وسلوكيات العمل الافضل لك وللمنشاة السياحية والفندقية كي نستطيع سوية الى تحقيق اهدافنا وبلوغ المكانة المرموقة في عالم الضيافة.

اداة القياس	المقياس	درجة التقييم
غالبا ما يخفق في الوصول الى تحقيق متطلبات انجاز الوظيفة والاداء المطلوب، ضعيف جدا في تحقيق الاهداف، يبتعد عن تحمل المسؤولية.	أقل من الضعيف	1
قد يحقق توافق مع متطلبات انجاز الوظيفة، قد يقترب من تحقيق الاهداف الوظيفية، نادرا ما يتحمل المسؤولية.	بشكل ضعيف	2
هناك توافق بين امكانيات ومهارات الموظف مع متطلبات انجاز الوظيفة، يعطى المسؤولية أهتماماً . يسعى لتحقيق الاهداف الوظيفية.	تقريبا	3
يحقق الموظف مهارات تتناسب مع معايير الوظيفة، ومستعد لتحمل مسؤولية العمل، ويسعى لتحقيق اهداف وظيفته.	اغلب الاوقات	4
يقوم الموظف بجميع مهامه وواجباته وفقا لمعايير الوظيفة المطلوب انجازها وأكثر، يحقق اهداف الوظيفة وفقا لما مخطط له، يتحمل المسؤولية في العمل بكل ثقة واقتدار.	دائما	5

المحور الاول الاهداف الاساسية للاداء

اسم المقيم: التأريخ:

يمثل هذا المحور عملية تقييم للموظف من حيث: مستوى اداءه لعمله، تنمية وتطوير مهاراته الخاصة، قوة وتنامي الشخصية، جاهزيته للترقية.

الاهداف الاساسية للاداء	ملاحظات المقيم	درجة التقييم من 5
- مستوى اداء الموظف لعمله - مستوى تطويره لمهاراته		
- مستوى تنمية قدراته		
- التطور الحاصل في شخصيته		
- مستوى تحمله المسؤولية		
- جاهزيته للترقية		

المحور الثاني **تقييم كفاءة الموظف**

اسم المقيم : **التأريخ :**

يمثل هذا المحور كيفية انجاز الموظف لعمله من حيث: (مستوى كفاءته، امكانياته، قدراته، اساليبه، اندفاعه، تفاعله) لانجاز وتحقيق الاهداف المكلف بها ، وهل حقق الاهداف الاساسية للاداء؟

انجاز الموظف لعمله	ملاحظات المقيم	درجة التقييم من 5
- يعتمد ذكائه وابداعه، يستطيع ان يحدد حاجات ورغبات الضيف قبل طلبها ، يكسب رضا الضيف.		
- مندفع ومتحمس لانجاز مهامه الوظيفية ، يستطيع انجاز مهام اخرى، لديه قدرة على تحمل المسؤولية وتطوير ذاته، لديه طموح الوصول.		
- يطبق الغايات والرؤى والاهداف بشكل دقيق دون اخطأ ،ويستطيع ترجمة التعليمات الى واقع عمل متميز.		
- يعمل بروح الفريق الواحد ، يوأزر زملائه، يمتلك روح العطاء والتضحية ، ولائه للمنشاة السياحية والفندقية.		

اجمالي درجة التقييم	نتائج التقييم الاجمالية
	لقد تم تقييم الموظف ( ) من قبلي، وهذا التقييم هو للفترة من / / 2011 ولغاية / / 2011 ، ويتضمن تقييم (الاداء، الكفاءة، الشخصية، المهارة، الابداع، الذكاء، التفاعل، روح الفرق والعطاء، تحقيق الاهداف). ملاحظات اخرى للمقيم :

أسم المقيم :

التوقيع

/   /   2011

ملاحظات مدير او رئيس القسم :

التوقيع

أسم المدير او رئيس القسم

/   /   2011

الوحدة الثامنة:

تدريب الموارد البشرية في المنشأت السياحية والفندقية

Training of human resources in Tourism And Hotels institutions

1 -8 مفهوم التدريب في الفنادق

8-2 أهمية وأهداف التدريب للمنشآت الفندقية

8-3 التحديات التي تواجه عملية التدريب في الفنادق

8-4 ـرق التدريب

8-4 مراحل تصميم البرنامج التدريبي لموظفي الفنادق

8-5 مستويات تقييم البرنامج التدريبي لموظفي الفنادق

تدريب الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

Training of human resources in Tourism And Hotels institutions

التدريب والتطوير عنصران حيويان للعمل الناجح، فنمو الفنادق وتطورها يرتكز عليه، والتدريب الناجح في المنظمات الفندقية يتطلب عملية تعليم مستمر، اذ تكون فرص التعليم هذه مصممة من قبل ادارة التدريب في الفندق، يكون الهدف منها تطوير المهارات والمعرفة والخبرة وسلوكيات الموظفين بشكل يستطيعون معه انجاز الاعمال بفاعلية وبأداء عالي المستوى، وهذا الاداء يعتبر من ثوابت المنظمة الفندقية ومن اهدافها الاساسية.

وفي وقتنا الحاضر لم يَعُد تدريب وتطوير الموارد البشرية خيارات للمنظمات الفندقية بل اصبح شيئا" ضروريا" يجب الانخراط فيه ووضعه كأولوية في الاستراتيجيات والاهداف المرجوة، من اجل خلق المهارات والمعارف الجديدة في الانسان لكي يستطيع ان يواكب التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والمنافسة وغيرها من المستجدات البيئية.

مفهوم التدريب Training Concept

أشار العديد من الكتاب والباحثين الاداريين في كتاباتهم عن موضوع التدريب الى مفاهيم عدة، وفيما يلي ايجاز لبعض هذه المفاهيم :-

- يقصد بالتدريب من وجهة نظر (هاشم، 1989 : 255) تلك الجهود الهادفة الى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في اداء العمل، او تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في اداء عمله الحالي او يُعِدّهُ لاداء اعمال ذات مستوى اعلى في المستقبل.
- ويرى (Cole, 1990: 411) ان التدريب يعني تحضير واستعداد لمهارة خاصة وان مفهومه اضيق من مفهوم التعليم والتطوير.

- وقد ذهب كل من (Lewis, Forrest, 1990: 86) الى ان مفهوم التدريب هو الاساليب التي تُعلّم وتُطوّر المعرفة والمهارات وتوجه وتقود الموظفين نحو تغيير سلوكياتهم في خط العمل من اجل تحسين كفاءة ادائهم للوصول الى تحقيق الاهداف.
- والتدريب من وجهة نظر (Bedelan, 1993: 371) عملية تطوير معرفة الفرد ومهاراته وقدراته من اجل تطوير عمل المنظمة حالياً ومستقبلاً .
- ويوضح (سعيد، 1994: 225) مفهوم التدريب على انه النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في اداء اعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على اسس عملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفاعليتها.
- ولقد اوضح (Gomez, et al, 1998: 237) ان التدريب هو تزويد الموظفين بمهارات خاصة، او مساعدتهم لتصحيح العيوب في انجازهم.
- وعرفه (زويلف، 1998: 156) على انه عملية تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية او الوظيفية، وذلك لاكساب المعارف والخبرات التي يحتاج اليها الانسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللادارة.
- ويعرف كل من (عباس وعلي، 1999: 107) التدريب على انه: عملية تعلم المعارف وطرائق وسلوكيات جديدة تؤدي الى تغيرات في قابليات الافراد لاداء اعمالهم.

وفي مجال صناعة الضيافة يرى (Woods, 1992:161) أن التدريب يأخذ مفهوماً جديداً يتناسب مع خصائص هذه الصناعة فهي من اكثر الصناعات حساسية للتغيرات التكنولوجية، وهي تعمل دوماً على مواكبة التطور التكنولوجي، فعمل الموظفين في صناعة الضيافة سيتضمن تغييرا، وهذا التغيير هو عبارة عن تطوير

وتعليم المدراء والموظفين للتعامل مع العمل الجديد بشكل سليم وجدي، وهذا هو التدريب.

وبعد هذا العرض الموجز لمفهوم التدريب يمكن تعريف التدريب في صناعة الضيافة على انه ((تغذية الموظفين في المنظمة الفندقية والسياحية بنمط من المعلومات الحيوية في مجال الاعمال الفندقية والسياحية بشكل واضح وسليم ومخطط له وفقاً لمعايير الخدمة العالمية وفي شتى الاختصاصات، والاخذ بنظر الاعتبار الجوانب السلوكية والاتجاهات الخاصة بالموظفين، لخلق مناخ مناسب وملائم لتعليمهم الاساليب والمهارات الكفوءة، وتطوير قدراتهم في كيفية تقديم الخدمات والاستجابة بشكل سريع لطلبات الضيوف واشباع رغباتهم)).

من هذا التعريف الاجرائي لمفهوم التدريب في صناعة الضيافة يمكننا الاستنتاج بأن العناصر الاساسية للتدريب هي:-

1- المعلومات والمعارف في مجال صناعة الضيافة.

2- المهارات اللازمة في مجال صناعة الضيافة.

3- الاتجاهات والسلوكيات الايجابية في العمل.

اهمية التدريب للمنشآت السياحية والفندقية

Importance Of Training in Tourism And Hotels institutions

تعتمد المنشآت الفندقية والسياحية في تشغيل مرافقها كافة على العنصر البشري بالدرجة الاساس، إذ ان الفندق لا يمكن ان يعتمد على الآلة في التعامل مع الضيوف، ومن هنا تأتي اهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تشغيل الفندق، هذا اذا ما تم تقديم الخدمة بشكلها الصحيح ووفقا لمعايير الخدمة العالمية، وهذا بدوره يتوقف على مدى كفاءة الموظفين ومهاراتهم التي يتمتعون بها والمتأتية من خلال تدريبهم واعدادهم اعدادا صحيحا وموجها من قبل ادارة الفندق، إذ يعتبر التدريب في

القطاع السياحي والفندقي الشريان الذي يغذي كفاءة الموظفين وينمي مهاراتهم بحيث يواكبون التطور والتفنن في تقديم الخدمات للضيوف.

والتدريب في المنشآت الفندقية كما يراه (Kavanaugh, Jack, 1991: 88) انه بمثابة صمام أمان يساعد في تقليل الكلف، والتوسع في المبيعات والربحية عن طريق زيادة نسب الاشغال والتي يسعى الفندق دائما الى تحقيقها، ويتم ذلك غالبا عندما يكرر الضيف الزيارة للفندق والحجز مجددا لعدة اسباب من اهمها قناعة الضيف واحساسه بالراحة في هذا الفندق دون غيره، وذلك لاتقان الموظفين لمهامهم دون خلل، وهذا الاتقان هو ثمرة التدريب.

والتدريب الجيد يوسع اعمال الفندق، فعندما تتولد القناعة لدى الضيف سوف يكون بمثابة مرآة عاكسة لصورة الفندق في الخارج أي بمثابة واجهة دعائية عن خبرة الفندق وجودة خدماته المقدمة.

تتمثل اهمية التدريب في المنشآت الفندقية في تلبيتها لاحتياجات الضيف ورغباته المتعددة والمتواصلة والمتنوعة في اغلب الاحيان، من خلال تقديم الخدمات والتسهيلات لارضاء واشباع حاجاته ورغباته وبالاسلوب الافضل الذي يتناسب مع اتجاهاته وميوله ومستوى ثقافته، فضلا عن عوامل اخرى قد تكون شخصية او اجتماعية او مهنية....الخ.

ويتوجب على ادارة الفندق ما يلي:-

1- تحديد احتياجات الضيف وماذا يرغب.

2- نوع الخدمات والتسهيلات الواجب توفرها وتقديمها للضيف لارضاء واشباع هذه الرغبات والحاجات.

3- الطريقة او الاسلوب الافضل الذي يمكن التوجه به لخدمة الضيف.

فيما يخص الفقرة (1) فتتضمن ((غرفة نظيفة- سرير مريح- طعام جيد- حجز منظم- محلات للتسوق- كافتيريا- هاتف....)).

اما الفقرة (2) فتشمل ((غرفة مع حمام- مكتب خدمة امامي- موقف للسيارات- خدمة للغرف- حامل حقائب- بطاقات اعتماد- صحف ومجلات- محلات غسيل وكوي- حمام ساونه....)).

والفقرة (3) تتضمن كلمة واحدة هي ((التدريب)).

من الفوائد المهمة التي تجنيها ادارة المنشأة السياحية والفندقية من خلال عملية التدريب هي:

1- تضمن ادارة المنشاة السياحية والفندقية ان جميع موظفيها يعرفون ماذا يفعلون وكيف يفعلون، بمعنى اخر ان موظفيها فهموا مهامهم وواجباتهم والاجراءات الصحيحة لانجاز تلك المهام والواجبات على اتم وجه. وهذا ما يضمن تقدم العمل دون خلل او تلف او خسائر.

2- كسب رضا الضيوف عن طريق اشباع حاجاتهم ورغباتهم، لان بامكان الضيف ان يميز بدقة بين الموظف الكفيء وغير الكفيء عندما يقدم له الخدمة. أي انه مُدَرب بشكل جيد ام لا. وعندما تتولد لدى الضيوف قناعة بأن الموظفين ذوي كفاءة وقدرة في اداء العمل فأنهم سوف يعودون مرة ثانية للمرفق السياحي، اضافة الى ذلك سوف يقومون بنشر دعاية بدون مقابل الى اصدقائهم واقاربهم حول المرفق السياحي وخدماته المتميزه.

3- يقلل التدريب من حجم التلف الذي قد يتسبب به الموظف غير الماهر، اذ ان التدريب سوف يعالج الخلل بشكل مباشر ويسعف الموظف بالمهارات والطرق والاساليب الكفيلة بجعله قادرا على التعامل مع مهام وواجبات الوظيفة على اتم وجه، دون أخطاء أو تلف.

4- استنادا الى الفقرة (3) في أعلاه، فإن التدريب سوف يقلل من حجم تكاليف الانتاج بالنسبة للمنشاة السياحية والفندقية، وذلك عن طريق تقليل حجم التلف والخسائر.

5- وفقا للفقرات (1،2،3) السابقات، فإن معدل ونسب الاشغال في المنشاة السياحية و الفندقية سوف يرتفع، وبالتالي رفع معدلات البيع لباقي مرافق المنشاة السياحية والفندقية، وهذا سيعود عليها بالارباح، اذن ساهم التدريب في رفع نسسب ارباح الفندق لكن بطريقة غير مباشرة كونه استثماراً طويل الامد، كما ذكرنا سابقا.

6- بإرتفاع نسب ومعدلات الاشغال في المنشاة السياحية والفندقية ستكتسب سمعة ومكانه في سوق العمل السياحي بين المنشآت المنافسة، وبالتالي تكون هي رائدة اكبر حصة سوقية في سوق العمل.

والشكل رقم (11) يوضح اهمية التدريب للمنشأة الفندقية، الموظف، وللضيف.

التدريب في المنشاة السياحية والفندقية عبارة عن:

- معلومات
- معارف
- مهارات انجاز
- طرق واساليب جديدة
- فهم اوضح للعمليات

↓

اهمية التدريب للموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

- تغيير في السلوك
- أكتساب معرفة
- أكتساب ثقافة
- رفع كفاءة اداء
- تنمية مهارة
- صقل مهارة
- تقليل اخطاء
- ثقة أكبر بالنفس
- ولاء اكبر للفندق

↓

اهمية التدريب للضيف او النزيل	اهمية التدريب للفندق
- كسب رضا الضيف	- تقليل التكاليف
- كسب ثقة الضيف	- ارتفاع معدلات الاشغال
- الولاء المطلق للفندق	- ارتفاع نسب الارباح
- القناعة بمستوى الخدمات	- القدرة على التمايز والمنافسة
- الامان المعتمد على الثقة	- تحسين مناخ العمل والذي يخلق الرضا الوظيفي للموظفين
- الراحة التامة خلال فترة الاقامة	- تقليل معدلات دوران العمل
	- تمكين الفندق من البقاء Survive

الشكل رقم (11) يوضح اهمية التدريب للمنشأة الفندقية وللضيف

التحديات التي تواجه عملية التدريب Training Challenges :

امام مدراء المنشات السياحية والفندقية سنوات صعبة قادمة، بفعل التطورات الاخيرة الحاصلة في اقتصاديات العالم وصناعة الضيافة، والمطلوب هو اعداد هؤلاء المدراء اعداداً جيداً للقرن المقبل، وعليهم ان يتوجهوا عالمياً ولا يكتفوا بالعمل في السوق المحلي. ولقد غيرت التكنولوجيا من طريقة اداء الاعمال تغييراً جوهرياً، وتغير وجه المنافسة تغيراً رهيباً، فسيطرت الاستراتيجيات الهجومية والتحدي بكل الوسائل وازدادت الحاجة الى خدمات ومنتجات عصرية ومتجددة.

ان فنادق القرن الحادي والعشرين يجب ان تمتاز بقوى بشرية قوية سواء كانوا من القيادات على جميع المستويات او من باقي المسؤولين والموظفين. وادارات هذه الفنادق او قاداتها يجب ان يكون لهم رؤية مشتركة واستراتيجيات تركز على التمييز التنافسي وارضاء الضيوف بالكامل، وحب التغيير.

لقد غدت اعمال الفنادق تعتمد اكثر من أي وقت مضى على النوعية الجيدة والمتميزة للموظفين فيها كأهم المقومات الاساسية للنجاح في اعمالها، اما التجهيزات والاستعدادات الاخرى من (هندسة وبناء واثاث ومعدات وديكورات، .... الخ) فتأتي في المقام الثاني من حيث متطلبات النجاح، عملاً بالقول السائد "الانسان هو اثمن راسمال".

وكي يتسنى لمدراء الفنادق النجاح في بيئة عملهم الجديدة المحمولة بالمنافسة في الاسواق السياحية المحلية والعالمية، كان لزاماً عليهم ان يخططوا استراتيجية عمل لفنادقهم وفقاً لمستجدات الاحداث في اطار خيارين اساسيين:-

الخيار الاول: ان تكون هذه الفنادق من الفنادق العملاقة في سوق العمل السياحي والفندقي ضمن امكانيات (مالية، مادية، تكنولوجية، ابداعية، ....الخ) عالية، بحيث تقدم خدمات متنوعة وراقية تلبي جميع حاجات ورغبات ضيوفها ونزلائها.

الخيار الثاني: ان تسعى هذه الفنادق الى التخصص في تقديم نوع معين من الخدمات على الوجه الاكمل والامثل بحيث تكون الرائد الاوحد في السوق المتخصص

بتقديم مثل تلك الخدمات او التسهيلات. وعادة ما سيكون لها ضيوف وزبائن ونزلاء معينون يهتمون بنوع ومستوى الخدمات التي تقدمها.

وكلا الخياران يتطلب الكوادر البشرية الماهرة، مما يستدعي الحاجة المستمرة الى تدريب الموظفين وتزويدهم بشتى انواع المعرفة والتقنيات الحديثة في اساليب تقديم الخدمة وحثهم على الابداع.

واخيرا" فأن التدريب هو المفتاح لترقية استراتيجية أي منشاة سياحية وفندقية، وهذا هو تحديداً ما يراه اغلب مدراء الفنادق اليوم في الاستثمار من خلال التدريب. وبينما يكون التدريب والتطوير مهمين، فأن المدراء يرونه عادة عملية مكلفة وعوائدها بعيدة الاجل، وعليه فإن دعم ادارة الفندق لعملية التدريب ضروري للارتقاء بمستوى تقديم الخدمات عن طريق رفع كفاءة الاداء.

وتأسيساً على ما سبق يتجسد امام المدراء عدد من الفقرات الواجب اخذها بنظر الاعتبار وهي بمثابة تحديات تواجه عملية التدريب. وهي:

- اعتبار التدريب هو الحل للمشكلة
- وضوح وموضوعية اهداف التدريب.
- كلف التدريب قياساً بمردوداته.
- تقويم فاعلية البرنامج التدريبي وفاعلية صياغة وتنفيذ أستراتيجية التدريب.
- التغير التكنولوجي ومتطلبات مواجهته.
- ادارة النوعية(الجودة) الشاملة.
- العولمة وتأثيرها على الموارد البشرية.

اولا- اعتبار التدريب هو الحل للمشكلة :

الهدف الاساس للتدريب هو تجاوز مشاكل كفاءة الاداء والانجاز، وبصورة عامة فأن هذه المشاكل لا تستدعي التدريب كحل لها في اغلب الاحيان.

ان عيوب كفاءة الاداء والانجاز يمكن ان تمتلك اسباباً متعددة، وان العديد منها هي خارج سيطرة العمل، ولذلك سوف لن تتاثر بواسطة التدريب، على سبيل المثال:

- قرارات العمل غير الواضحة او المتضاربة من قبل المسؤولين والمشرفين على الموظف.
- الامكانية الذهنية والعقلية والابداعية للموظف.
- المشاكل الاخلاقية والخاصة باخلاق الموظف المراد رفع كفاءة ادائه.
- المواد سيئة النوعية او ذات النوعية الرديئة.
- التحليل الوظيفي غير الدقيق لمهام وواجبات الوظيفة.

والتي لا يمكن تحسينها من خلال التدريب.

لذلك يجب ان يكون لدى المدير نظرة واسعة واكثر شمولية تتيح له المجال لوضع اسس علمية ومنطقية عامة يستطيع ان ينطلق منها في اتخاذ قراراته ازاء التدريب او الحاجة الى اعداد برنامج تدريبي يخص الموظفين او الادارة، وهذا ما يحتاج الى دراسة مسهبة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

ثانيا- وضوح وموضوعية اهداف التدريب:-

عند تحديد الحاجات التدريبية يتم توضيح ومعرفة الاهداف المطلوب تعلمها، ومن خلال تحديد الاهداف يتحدد السلوك المرغوب فيه والشروط الواجب توفرها لتحقيق هذا السلوك.

ومن الجدير بالذكر ان هذه الخطوة تساعد المدرب والمتدرب على معرفة ما هو مطلوب منهم ومن ثم تقويم نتائج البرنامج ونجاحه .

ان برامج التدريب الرسمية في المنشات السياحية والفندقية تحوي في داخلها ثلاث اهداف رئيسة وهي:-

1- خلق " معرفة بالخدمة" وادراك لاهمية المقاييس النوعية في خدمة الاداء للزبون او الضيف.

2- بناء الموظف من حيث (الاخلاق- الثقة- الاحتراف- الاخلاص....) للمنشأة الفندقية والسياحية.

3- استمرار الرغبة في صيانة وتطوير المهارات الموجودة عند الموظفين وتنمية قدراتهم.

واهداف التدريب تصف ماذا يجب على المتدربين ان يعرفوه او يكونوا قادرين على عمله بعد التدريب، بحيث يجب على المتدربين ان يكونوا قادرين على توضيح كل عمل وعند مستوى الاداء المرغوب فيه وفقاً للمقاييس او المعايير العالمية. وهذه الاهداف يجب ان تكون واضحة للمتدربين حتى يستطيع الموظف بعد التدريب ان يصنف نفسه ، هل بلغ الاهداف ام لا ؟

بديهياً ان المدير او المسؤول يرغب ان يدرك موظفه المتدرب العمل الذي سينجزه وما هو مطلوب للوصول الى مستوى الجدارة، لذلك عليه ان يقرر كم الادراك والاهتمام الواجب توفرهما لدى المتدرب كي يكون جاهزا لفهم الهدف من انتظامه في برنامج تدريبي، وإلا فلن يجني المدير او المسؤول عن الموظف سوى تحمل تكاليف ومصاريف، ومضيعة للوقت والجهد تضاف الى اعباء المنشأة السياحية والفندقية.

ولكي تكون الاهداف ناجحة فأنه لابد من تقرير برنامج التدريب بوضوح، مع اهداف حقيقية (واقعية).

ان هذه الاهداف سوف توجه محتوى البرنامج وتحدد المقاييس التي يمكن بواسطتها الحكم على فاعليتها. على سبيل المثال:

إن الادارة لا تستطيع التنبؤ بصورة واقعية ان جلسة التدريب الواحدة ستجعل من كل واحد من المتدربين خبيراً بالحاسوب فرضاً او الخدمة الرفيعة او ادارة فندق

لسلسلة عالمية....الخ. ان هذا التوقع يضمن الفشل لانه لا يمكن ادراك الهدف بشكل واقعي ومجسد.

فهنا مالم يتم توضيح الاهداف بشكل واقعي سليم وقابل للتطبيق مستقبلاً عند التخطيط لبرنامج تدريبي، فأن المنشأة السياحية والفندقية من المحتمل ان تجد نفسها تدرب موظفيها لاسباب او اهداف خاطئة غير مناطة بالتحقيق وبأتجاه نهايات خاطئة ايضاً.

ثالثا- كلف التدريب Training Costs:-

يمكن ان يكون التدريب باهضاً جدا، ولاخذ فكرة عن مدى كلف التدريب، يمكن ملاحظة ميزانية التدريب لسنة 1995 لشركات الولايات المتحدة الامريكية، إذ بلغ معدل ما صرفته هذه الشركات على التدريب عام 1995 (55) بليون دولار، أي اعلى من مصاريف التدريب لسنة 1994 والبالغة (50) بليون دولار.

وان المنظمات والشركات التي تعداد موظفيها او طاقم عملها يتراوح ما بين ((499- 100)) موظف قد صرفت ما معدله 87.350 دولار على المؤتمرات فقط عام 1995، اما المنظمات الضخمة والتي تعداد موظفيها يزيد عن ((10,000)) موظف فقد صرفت ما معدله ((622.516)) دولار. وهناك تكاليف مشتركة مع تحليل وتقييم فاعلية البرنامج. وفي بعض الحالات فأن التدريب قد يكون مناسباً ولكن ليس فعالاً كلفوياً.

لذلك يجب على المدراء ان يقيّموا او يزنوا مدى ما تكلف المشكلة الحالية مقابل كلف التدريب المطلوبة لازالة هذه المشكلة.

يعتمد أي برنامج تدريبي على مجمل مدخلات تساهم في تنفيذه وإنجاحه، ومنها:

1- الاجهزة والمعدات المستخدمة كوسائل مساعدة لشرح وتوضيح محتوى البرنامج التدريبي، مثل:

- جهاز عرض (Data Show) مع جهاز كمبيوتر حديث مع طابعة ليزرية .
- شاشة عرض كبيرة مع جهاز (CD- DVD) .

- . Over head projector
- مختبر حاسبات.
- خط انترنيت.
- أنظمة ادارة الكترونية (Galileo, Fidelio, Opera, Micros)

2- الكتب والمجلات والدوريات ذات العلاقة بمحتوى البرنامج التدريبي.

3- الزيارات الميدانية لمواقع عمل صناعة السياحة والفنادق.

4- الادوات العامة المتمثلة ب (السبورة، الاقلام، البوسترات، ......الخ).

5- ما تحتاجه بعض الطرق التدريبية من ادوات في لعب الادوار، مثال ذلك، تدريب موظفين حول مهارات موظف الاستقبال، فهم بحاجة الى counter وجهاز حاسوب وهاتف وطابعة..... الخ.

6- نماذج حية للتدريب، مثل عربة طوابق لقسم Housekeeping، او مجسم لطائرة لتدريب المظيفات على خدمة الطائرة.

7- الاستعانة بمراكز اللغات والترجمة والاتصالات.

8- مكافئة واتعاب خبراء ومستشاري التدريب.

9- اجور المدربين والمتدربين.

10- تكاليف السفر والاقامة والطعام والشراب .

11- الحقيبة التدريبية.

رابعا- تقويم فاعلية البرنامج التدريبي

Evaluation of Efficiency of Training Program

هنالك العديد من البرامج التدريبية المختلفة والتي تستخدم طرق واساليب تدريبية متباينة، فمنها ما يستخدم الحاسوب والاخر المحاكاة واكثرها مازال يستخدم تصاميم المحاضرة التقليدية وغيرها.

ان بعض الانواع من التدريب هي اكثر فاعلية لاغراض معينة وخصوصاً في بعض الحالات، فأن تصميم التدريب الفعّال يبقى كفن كما هو علم، ولا يوجد اسلوب او طريقة تدريبية تحظى بأهتمام الجميع للاشارة اليها كافضل طريقة تُعطي نتاجاً مثمراً ومرضياً.

ان تحديد فاعلية برنامج التدريب ومحتواه يعتمد على مدى كفاءته في تحقيق الاهداف التي صمم من اجلها، سواء كان الهدف اضافة معارف ومعلومات ام اكساب خبرات ومهارات ام تغيير اتجاهات الافراد العاملين نحو العمل والمنشاة السياحية والفندقية، او كل هذه الجوانب مجتمعة.

اذن الفاعلية تحصل من ثلاثة عناصر اساسية في العملية التدريبية العنصر الاول والمهم "المتدرب" - العنصر الثاني "المدرب" والعنصر الثالث والاخير "المحتوى التدريبي".

خامسا- التغير التكنولوجي ومتطلبات مواجهته Technological Change:

العالم اليوم يؤمن بأن الكمبيوتر هو لغة العصر، ولم يعد هناك مكاناً في ميادين العمل السياحي والفندقي لعنصر بشري يرفض التعامل مع التكنولوجيا، فمثلا نظام ادارة الفنادق المحوسب، بدأ بنظام (Horizon System) ثم (Fidelio System) ثم (Opera System)، وغيرها من البرامج الحديثة والمتطورة. لذلك يعد هذا التطور السريع بمثابة تحدي يواجه ادارات المنشات السياحية والفندقية ويهدد كفاءة عمل موظفيها، فهي (أي هذه المنشآت) ستكون بحاجة الى ان تزج موظفيها بدورات تدريبية واحدة تلو الاخرى كي تحافظ على كوادر بشرية واعية ومُطّلعة على كل ما هو جديد في عالم صناعة السياحة والفنادق.

فالسرعة التي تتداول بها المعلومات والبرامج التدريبية عبر شبكات الانترنيت، تسهل الحصول على المعلومات، وتصقل مهارات العنصر البشري، مما يجعله قادرا على مواكبة كل ما هو جديد في عالمنا اليوم. وهذا بحد ذاته تهديدا لبعض المنشات السياحية والفندقية التي لا تؤمن بهذا التطور، وتبقى محافظة على تلقين علوم الماضي.

سادساً- ادارة النوعية(الجودة) الشاملة Total Quality Management (T.Q.M)

وجدت العديد من المنظمات في الولايات المتحدة الامريكية ان احد اهم اهدافها الاستراتيجية وسياساتها العملياتية هو إدارة النوعية ، او ما يعرف بـ (T.Q.M)

ادارة النوعية الشاملة، والتي يمكن تعريفها بأنها " مدخل لاداء الاعمال التي تهدف الى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسين المستمر ل (جودة المنتجات، الخدمات ،الموظفين، العمليات، البيئة، والتركيز على الضيوف)".

تكمن اهمية النوعية للمنشآت السياحية والفندقية من اجل التنافس على اماكن الاسواق السياحية، حيث انها توضح لنا القدرة على معرفة الفرص والتهديدات والمخاطر الحالية والمستقبلية من قبل الشركات المنافسة.

فعلى سبيل المثال كيف يمكننا معرفة هل ان نوعية هذا المطعم جيدة ام لا؟

للاجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل ما يلي :-

1- موقع المطعم.
2- حجم المطعم وديكوراته واثاثه ومعداته.
3- نوع الخدمة التي يقدمها ومستواها.
4- طبيعة استقبال الضيوف.
5- احترام ودقة الوقت من قبل الادارة والموظفين Punctuality.
6- التحضير والاعداد الجيد للطعام والشراب.
7- مستوى النظافة.
8- طبيعة الاطباق المقدمة Menu.
9- اجواء المطعم Atmosphere.
10- سعر الاطباق.

ويمكن القول ان TQM تساعد مدراء المنشات السياحية والفندقية على توفير ما يلي:-

1- القدرة على توفير المعلومات وفهمها وامكانية تفسيرها.

2- تغيير اتجاهات واساليب المدراء في تصحيح مسارات عملهم نحو تحقيق الاهداف المرجوة.

3- بناء مهارات وقدرات متنوعة لدى المدراء، بحيث تنعكس في قراراتهم على تحسين مهارات موظفيهم.

4- التنبؤ بسلوك الموظفين في المنشاة السياحية والفندقية.

5- استغلال واستثمار الوقت.

6- معرفة حاجات ورغبات الزبائن والضيوف.

وبالنتيجة يمكن مواجهة طلبات الزبائن والضيوف واشباع حاجاتهم ورغباتهم، عن طريق الادارة والتوجيه الصحيح لادارة العمل داخل المنشاة السياحية والفندقية.

سابعا- العولمة وتأثيرها على الموارد البشرية Globalization Impact

يرى الخبراء أن مفهوم العولمة عبارة عن " توحيد العالم وإخضاعه لقوانين مشتركة تضع حداً فيه لكل أنواع السيادة" .

لقد وضح مفهوم العولمة أبان ظهور مصطلح الشركات متعددة الجنسيات، والتي احتلت مكانه واسعة لا سيما عند الدول النامية، وكان هدفها الرئيس هو اختراق اقتصاديات العالم وخاصة النامي من اجل تسويق سلعها وخدماتها المتطورة والمحفوفة باحدث تقنيات تكنولوجيا العصر. وبمرور الزمن بدأت هذه الشركات الالتفاف على القوانين الدولية من اجل تمهيد فرض هيمنتها بشكل قانوني على اقتصاديات البلدان، فتم اعتماد مبدأ تحطيم الحواجز الجمركية لصالح حرية انتقال السلع ورؤوس الاموال، والذي منحته منظمة " (الكات) (GATT) وهي مختصر لما يعرف ب (

الاتفاقية العامة للتعرفات الجمركية والتجارية (General Agreement on Tariffs and trade) ، ثم اطلق عليها اسم (منظمة التجارة العالمية) (World Trade Organization) " للدول الاقتصادية العظمى ولا سيما امريكا على وجه الخصوص، هدفها تحرير التجارة العالمية والغاء الحواجز الجمركية فيما بين الدول لتمرير سلعها واموالها الاستثمارية دون قيود او شروط.

على ضوء ما تقدم من لمحة مختصرة عن العولمة ومفهومها، فإن العولمة قد فرضت نفسها على جميع دول العالم كواقع لا بد من التعامل معه رغم مميزاته وسلبياته.

الذي يهمنا هنا من تحدي للعولمة يواجه التدريب، هو كون ان العولمة ستهدد الموارد البشرية في البلدان النامية من حيث كون الموارد البشرية في الدول المتقدمة تتمتع بمستويات كفاءة ومهارة وابداع عالية جدا تفوق قدرات الموارد البشرية في عالمنا النامي، مما يعني الاتي:

1- ضرورة مواصلة التدريب المستمر للموارد البشرية في البلدان النامية وفقا لاحدث الاليات والبرامج المتبعة في الدول المتقدمة، كي تواكب مستجدات ما تفرضه العولمة من سياسات وكفاءات ومهارات جديدة ومتمكنه.

2- قد تولد فرص تعيين للموارد البشرية الاجنبية (من الدول المتقدمة) في البلدان النامية بحكم امتلاكها الكفاءات والمهارات العالية التي يفتقر لها ابناء تلك الدول النامية، وهذا ما نلاحظة بشكل واقعي وملموس في دول الخليج خاصة وبعض الدول العربية عامة.

طرق التدريب Training Methods :

هناك تقسيمات عديدة للتدريب، وقد تم اعتماد هذا الاسلوب الابسط والاوضح لتقسيم التدريب.

اولا- التدريب داخل المنشاة السياحية والفندقية Internal Training

قد ترغب المنشاة السياحية والفندقية في عقد برامجها داخلياً. سواء بمدربين من داخل المنظمة او خارجها. وبالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج ذاتياً او دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم تشرف على تنفيذها. وقد يكون التدريب داخل المنشاة أثناء العمل او خارج اوقات العمل، وكما موضحا:

أ- التدريب اثناء العمل:- On-Job training (OJT)

تعد طريقة OJT من اكثر الطرق استعمالاً في صناعة السياحة والفنادق، وكما هو واضح من اسمها تعني القيام بعملية التدريب اثناء العمل في موقع العمل.

وتعد من افضل الطرق المتبعة في صناعة الضيافة للاسباب التالية:-

1- توفر الجهد والوقت والمال للمنشاة السياحية والفندقية، فأدوات وقاعات التدريب هي نفسها التي يؤدي الموظف مهامه من خلالها. والتدريب يكون في نفس وقت ساعات العمل.

2- تجعل الموظف يتجاوز عقبات الخوف والتردد بشكل اسرع، كونه يتدرب في موقع العمل الفعلي في حال بَدأ بمزاولة عمله بعد انتهاء فترة البرنامج التدريبي.

3- المدرب هو نفسه زميل المتدرب او مسؤوله في العمل، لذلك سوف يكون هناك مرونه اكثر لسؤال المتدرب واستفساره عن طبيعة وخصوصية انجاز وتأدية مهام الوظيفة المراد التدرب عليها دون احراج او تردد.

4- تضع المتدرب في جو العمل نفسه، بمعنى اخر ما يتدرب عليه هو فعلا ما سيقوم بتطبيقه بعد انتهاء فترة التدريب. إذ انه سيعيش واقع حال العمل لكن مع ميزه اضافية هي وجود من يوضح له الاجراء الانسب والاداء الافضل لانجاز مهامه وواجباته.

5- لا يعتبر الموظف منقطعاً عن عمله، بمعنى اخر جميع ميزاته من راتب ومكافأت تكون مستمرة.

6- لا تحتاج ادارة الفندق الى تعطيل العمل بسبب البرنامج التدريبي المراد اعطائه للموظفين، وهي ليست بحاجة الى طلب موظفين مؤقتين يحلون محل موظفيها المراد تدريبهم.

يلعب المدير او المسؤول المباشر للموظف، او حتى زميله صاحب الخبرة الطويلة في مجال العمل، دورا رياديا في انجاح هذا النوع من التدريب، إذ سيكون على عاتقه تدريب الموظف على افضل الطرق والمهارات والاساليب التي يتطلبها انجاز العمل. وقد يتم تدريب موظف واحد او عدة موظفين في نفس الوقت، ويمكن اعتماد هذا النوع من التدريب في الحالات الاتية:

- وجود بعض الموظفين الذين بحاجة الى تحسين مهاراتهم او رفع مستوى ادائهم لمهامهم.
- انتقال موظف الى وظيفة اخرى او حتى قسم اخر لاي سبب من الاسباب.
- وجود اساليب، وسائل، او برامج جديدة يراد ادخالها الى العمل.
- اذا كان هناك نقص في عدد الموظفين، فيتم تدريب الموظف على اكثر من مهام وواجبات كي يتم الاعتماد عليه لانجازها اثناء العمل.
- عدم توفر الامكانية المالية للمنشاة السياحية والفندقية لاجل اعتماد طرق التدريب الاخرى.
- عدم توفر مراكز التدريب المتخصصة ذات العلاقة بطبيعة صناعة السياحة والفنادق.

وهناك من الشروط الاساسية التي لابد من توفرها لضمان نجاح هذه الطريقة التدريبية وهي:-

- تمتع المدرب بخبرة واسعة والمام بالوظيفة المراد التدريب عليها، من حيث المعلومات والمعارف والمهارات المتخصصة .

- قدرة وامكانية المدرب في ايصال المعلومة والتوجيه والارشاد الصحيح للمتدرب.
- توفر الوقت الكافي والمناسب لبدأ البرنامج التدريبي، فليس من المعقول اعتماد هذا النوع من التدريب في مواسم الذروة للفنادق وشركات الطيران ومكاتب السفر والسياحة.
- المتابعة والمراقبة المستمرة من قبل المدرب لكل تحركات وافعال المتدرب اثناء تأدية مهام الوظيفة.
- يفضل ان يقوم المدرب وهو المسؤول المباشر عن الموظف المتدرب، بتحديد (احتياجات التدريب، اهداف التدريب، ومحتوى البرنامج التدريبي) كونه الاقرب والاكثر احتكاكا ودراية بالموظف المتدرب.
- التقليل من ضغط العمل على المتدرب، بحيث يمنح راحة باوقات متقطعة، كونه يقوم بتأدية مهمة تلقي المعلومة والتركيز كمتدرب، وايضا انجاز المهمة كموظف في نفس الان.
- أن يمتلك المدرب روح العطاء وحب المساعدة والاخلاص في ايصال المعلومة الصحيحة للمتدرب.
- ليس بالضرورة ان يكون المسؤول او الموظف صاحب الخبرة، مدربا جيدا، لذلك يجب اخذ الوقت الكافي عند اختيار المدرب.

أجراءات Processes of O. J.T :

يقوم المدرب في بداية الامر بتعريف المتدرب بطبيعة المهمة او الوظيفة، ويتم اعطاء المتدرب سيل من المعلومات والملاحظات الخاصة بالاسلوب الامثل لخطوات انجاز الوظيفة على اكمل وجه، خصوصا بعض الانشطة العملية، مثل اجراءات الحجز في قسم الحجز (Reservation Department) او قسم الاستقبال (Reception Department)، ثم يستقبل المدرب استفسارات وأسئلة المتدرب حول ما تم طرحه للوقوف على ما لم يتم فهمه (miss understand). ثم يقوم المتدرب

بتطبيق ما لاحظه من نشاط او اجراء لانجاز المهمة، ويتم التصحيح له في حالة الخطأ او ضعف الاداء اللازم لانجاز المهمة، وبعد تجاوزه معوقات انجاز الاداء الامثل للوظيفة، يتم فسح المجال امامه لتطبيق المهام ضمن وظيفته وبشكل طبيعي مع بقائه تحت اشراف احد الموظفين ذوي الخبرة او المسؤول (المدرب) المباشر له.

- هذا النوع من التدريب O.J.T يمتاز بانه ضمن اطار منهج وسياسة الإدارة العليا للمنشاة السياحية والفندقية، فكما هو معروف ان فنادق السلاسل العالمية (Chains) تَعمَد الى تدريب موظفيها وفقا لسياسة ونظرة ومعيارية (Standards) الشركة الام.

- هذا النوع من التدريب يجمع ما بين اسلوبين هما : اسلوب المحاضرة (Lecture)، واسلوب التدريب العملي Practical . وأحيانا اسلوب لعب الادوار والحساسية، وسيتم شرح طرق التدريب بشكل مبسط لاحقا.

- لا يستغرق او يحتاج هذا النوع من التدريب وقتا طويلا، من حيث الاستعداد، التهيئة، التوقيت، محتوى البرنامج التدريبي، التفرغ ، ..... الخ.

- هذا النوع من التدريب يلهم المتدرب الاندفاع وحب العمل كونه يضع المتدرب في وضع طبيعي وليس اصطناعي ضمن اطار المهمة التي يريد القيام بها وهي نفسها التي يريد التدرب عليها، وهي بيئة عمله الفعليه ايضا.

- هذه الطريقة من اوسع الطرق انتشاراً في تدريب مدراء الضيافة. إذ ان الكثير منهم يقضون اسابيع متعددة في كل وظيفة قبل تنصيبهم المهام الاولية.

- من ميزات هذه الطريقة ان المتدرب يستطيع ان يرى كيف يسير العمل بشكل صحيح في كل خطوة من الخطوات.

من سلبيات هذه الطريقة التالي :-

1- قد يتسبب المتدرب في اخطأ تضع الفندق في حالة محرجة مع الضيف او الزبون.

2- انشغال المدرب عن مهامه الرئيسية لادارة القسم او العمل ولذلك بسبب التهيئة والاعداد والتحضير لبرنامج الدورة التدريبية.

3- على العكس من الفقرة السابقة (2) قد يهمل المدرب الكثير من الجوانب المتعلقة بالتهيئة والاعداد للبرنامج التدريبي بحكم انشغاله بمهامه وواجباته الوظيفية، وكذلك بضغط العمل.

4- ستكون ابعاد التدريب محدودة ضمن اطار المنشاة السياحية والفندقية، وكذلك ضمن نطاق خبرة وممارسة ومعلومات موظفيها، وقد يتسبب ذلك الى ضعف وانحسار المعلومات والخبرات المتنوعة المتوفرة خارج حدود المنشاة السياحية والفندقية.

5- قد يكون المدرب غير مؤهل لإيصال المعلومة بشكل مناسب ومفهوم الى المتدرب، كون المدرب هنا غير متخصص ببرامج التدريب وكيفية ادارة المحاضرة او النقاش او حتى القدرة على التوضيح والاقناع. فهناك من العلماء والمفكرين واصحاب الخبرات العريقة من لا يستطيع ان يُوصل معلومة واحدة الى متلقي، لكن قد يكون هذا العالم او المفكر او صاحب الخبرة قادرا على اثراء المعرفة والعلوم بعلمه عن طريق تاليف الكتب وكتابة الابحاث.

6- تعتمد في انجاح فقرات البرنامج التدريبي على قوة العلاقة الشخصية بين المدرب والمتدرب.

7- قد يأخذ المتدرب عن المدرب صاحب الخبرة معلومات واساليب قديمة، كون الثاني لم يطلع على ما هو جديد ومتطور في عالمنا الحاضر، وبالتالي فإن المدرب سيُلَقن المتدرب علوم ومعارف الماضي.

ويمكن الاشارة هنا الى امكانية اعتماد هذه الطريقة O.J.T في تدوير العمل(Job Rotationn) وهو تنقل الموظف من قسم الى اخر، او من وظيفة الى اخر ضمن نفس القسم داخل المنشاة السياحية والفندقية من اجل اكسابه المعرفة بإدارة

عمل المنشأة واقسامها المتعددة، ثم يتم تثبيته ضمن مهام وظيفية محددة، هذا العمل (Job Rotationn) سيمكن الموظف وخاصة الجديد من :

- فهم اوضح وأشمل لعمل المنشاة السياحية والفندقية.
- التعرف على اغلب اقسام المنشأة السياحية والفندقية وموظفيها ضمن الاقسام.
- مزاولة الاعمال والمهام المختلفة، مما يمكنه من ادارة عمل أي وظيفة في حال طلب منه ذلك.
- أكتساب ثقة اكبر بالنفس لفهمه الاوسع والاشمل لكل مجريات الاحداث داخل المنشاة السياحية والفندقية بجميع اقسامها.
- توطيد العلاقات الانسانية مع اغلب موظفي المنشأة السياحية والفندقية، وهذا بحد ذاتيه حافزا ضروريا لتمية الشعور بالانتماء للمنشأة ، وتعزيز مفهوم عمل الفريق (Team Work).

ب- التدريب خارج نطاق العمل Off- Job Training

هذا النوع من التدريب يعتمد على الاسلوب الجماعي، ويكون عادة خارج اوقات العمل الرسمي للمتدرب في المنشاة السياحية والفندقية، وقد يأخذ صورا واساليبا متعددة للتدريب قد لا تختلف عن تلكم المستخدمة في التدريب خارج الفندق (والتي سيتم ذكرها لاحقا)، الا ان هذا التدريب يتم ضمن أطار نفس المنشاة السياحية والفندقية بعد توفير القاعات التدريبية وأجهزة ومعدات التدريب، والتسهيلات التدريبية الاخرى.

ثانيا- التدريب خارج المنشاة السياحية والفندقية External Training

هذا النوع من التدريب يفرض على المنشاة السياحية والفندقية ان توقف موظفيها عن العمل وتلحقهم ببرنامج تدريبي خارج المنشاة ضمن مراكز او اكاديميات متخصصة لتدريبهم على مهام واساليب حول وظيفة او مهارة معينة. وقد تكون هذه المراكز والاكاديميات ضمن نفس البلد او خارج حدوده.

مزايا هذه المراكز التدريبية المتخصصة:

- توفر منظومة تدريب ببرامج متخصصة بالعمل السياحي والفندقي.
- تعتمد اسلوب البرامج التدريبية المنظمة والمنسقة والدقيقة، ذات فائدة ملموسة بالتخصص السياحي والفندقي.
- توفر مدربين بخبرات علمية وعملية لادارة البرامج التدريبية وفقا لاحدث التقنيات، والمعلوماتية الحديثة والمتطورة.
- تعتمد هذه الطريقة اسلوب التدريب الجماعي (GroupTraining)على نفس المهام والواجبات ، وهي بذلك تقلل التكاليف والجهد والوقت على المنشاة السياحية والفندقية.

ويمكن اعتماد التدريب الخارجي في الحالات التالية:

1- عندما يكون هنالك عدداً كبيراً من الموظفين بحاجة الى التدريب على نفس المهمة.

2- عندما تكون هناك حاجة لاعطاء معلومات وفيرة لمجموعة من الموظفين.

3- عندما تكون اساليب التدريب الفردية غير عملية.

وسيتم عرض اهم اساليب التدريب الجماعي والذي يتم خارج المنشاة السياحية والفندقية. وسوف يتم توضيح الاساليب، ونظرة عامة لاجراءاتها. ثم الفوائد والعيوب. وكما موضحاً في الجدول (4).

الا ان من سلبيات هذا النوع من التدريب **External Training** :

- غياب او ضعف رقابة المنشاة السياحية والفندقية لموظفيها، من حيث (التزامهم بالحضور، الاستفادة والفهم، تناسب البرنامج مع احتياجاتهم، التفاعل مع المدرب، مستوى التسهيلات التدريبيه ومدى توافرها، ..... الخ). ويمكن التعرف على مجمل ما ذكر لكن بعد انتهاء مدة او فترة البرنامج التدريبي.

- قد تعتمد المراكز التدريبية الخارجية نمطاً معيناً وثابتاً من البرامج التدريبية والتي قد لا تتناسب مع الاحتياجات التدريبية لموظفي المنشاة السياحية والفندقية المراد تدريبهم.

وهنا تجدر الاشارة الى القول بأنه ((لا يوجد اسلوب تدريبي مثالي يمكن اعتماده داخل او خارج المنشاة السياحية والفندقية))، بل تختلف اساليب وطرق التدريب وفقا للتالي :

- طبيعة المهارة المراد اكسابها للمتدرب، هل هي عملية ام نظرية؟
- عدد الموظفين المراد تدريبهم؟
- تكاليف البرنامج التدريبي؟
- فترة التدريب؟ قد تحتم الضرورة ان يكون التدريب خلال موسم ذروة سياحي، لذلك ستضطر المنشاة السياحية والفندقية الى اعتماد اسلوب التدريب الخارجي كي تحافظ على سير العمل دون ارباك او تأخر.
- مدى توافر التسهيلات التدريبية المتاحة للمنشاة السياحية والفندقية. ففي حال توافرها قد تعمد الإدارة الى اعتماد اسلوب التدريب داخل المنشاة السياحية والفندقية، والعكس صحيح.

جدول رقم (4) (اساليب التدريب الجماعي)

الاسلوب	نظرة عامة للاجراءات	الفوائد	العيوب
1- المحاضرة Lecture	عملية اتصال من جانب واحد هو المدرب(1)، طريقة العرض قد يصحبها وسائل ايضاح(2).	يتطلب وقت اقل لاجل تحضير المدرب، يزود الكثير من المعلومات وبسرعة(3)،	لا يشمل المتدربين بصورة فعالة والمشاركة محدودة، انهم ينسون الكثير من المعلومات بسبب العرض الشفوي(3)، تعتبر معقدة عند استخدامها في صناعة الضيافة لاعتمادها على السرد الشفوي دون العملي والتطبيق المباشر(4).
2- العرض Demonstration	فعال جدا" لتدريب المهارات الاساسية، حيث يقوم المدرب بشرح وتطبيق الاجراءات الصحيحة لذلك تثبت المعلومات بدرجة أكبر عند مشاركة المتدربين(2).	تؤكد شمول المتدرب بكل حواسه (النظر، السمع والشعور).(3)	يتطلب مقدارا" كبيرا" من تحضير المدرب والتخطيط.(3)
3- الحلقة النقاشية Seminar	يتم بحث موضوع معين متشعب ويقوم كل مشترك بدراسة جانب من الموضوع واعداد تقرير عنه(2)، وهو جيد بالنسبة للموظفين	شمولية اعضاء المجموعة بالتدريب ويمكن اعتماد طرق عديدة (لعب الدور، دراسة الحالة...) كجزء من الحلقة	التخطيط يستهلك الوقت، وكذلك تجربة التدريب بعد الانتهاء من المناقشة(3).

الاسلوب	نظرة عامة للاجراءات	الفوائد	العيوب
	ذوي الخبرة(3).	النقاشية(3). يمـد المتـدربين بالمعرفـة الواسـعة وبـصفة عامـة المديرين(2).	
4- المؤتمر Conference	يتم دراسـة موضـوع مهم من قبل كافة الاعضاء ويدلي كل عـضو برايـه(2). ثـم يتم الوصول الى اتفاق على المعلومات المهمة والقيّمة(3).	يـسهم في تـشجيع وتطـوير الـتفكير الجمـاعي ازاء الموضـوع، اتاحـة الفرصـة لتبـادل الخبرات والمعلومات والاستفادة من آراء الغير(2).	مـن الـصعب الـتحكم بالمجموعة، الاراء المتولدة قد تختلف بين عضو واخر ويحدث تضارب(3).
5- الندوة Panel	يتم تبـادل عـدد مـن المتخصـصين موضـوع محـدد مـن جوانـب مختلفة في ذات الوقت الـذي يـشارك فيـه المتدربون النقـاش(1) ويـتم اعطـاء وجهـات نظر عن الموضـوع من اجل البحث عن بدائل للحالة.	مهمـة لـسماع وجهـات نظـر مختلفـة، وتأخـذ بنظر الاعتبار آراء المتـدربين وخلـق المنافسة والتحـدي فيما بينهم(3)	تتطلب مقداراً كبيراً من التحـضير والتهيئـة، ان نتائج الطريقة يمكـن ان تكون صعبة التقييم(3).

الاسلوب	نظرة عامة للاجراءات	الفوائد	العيوب
6- لعب الادوار Role playing	يقوم المتدرب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي، ويبرز اراءه واتجاهاته حول الموضوع محل النقاش ثم يتم مناقشة ما يجري من سلبيات واخطاء وانحرافات(1)	يعلم سلوكيات معينة لحالة حية صياغة مهارات للتعامل مع الاخرين ويمكن تحليل الطرق البديلة واعتبارها(3). ويتم تسجيلها واستخدامها لاتاحة الفرصة للمتدرب وغيره(2).	صرف كثير من الوقت للحصول على المواقف الحساسة(3).
7- دراسات الحالة Case studies	يتم عرض مواقف حقيقية او افتراضية ووضع المتدربين في اطار التطبيق العملي لمواجهة الموقف(2). وهي وصف للحالة الواقعية او المتخيلة يستعملها المتدربون لتحليل ما الذي حدث ولماذا.	يمكن ان يتم استخدامها لتعليم تنوع واسع من المهارات والتي يكون فيها تطبيق المعلومات مهماً.	تكون صعبة الكتابة ومستهلكة للوقت والمناقشات وان المدرب يجب ان يكون ماهرا في قيادة النقاشات(3).
8- المشاريع Projects	هو شكل متقدم للتدريب، إذ يعطى المتدرب فيه فرصة ابتكار فكرة مشروع معين، ويطلب منه التخطيط وتولي مهمة طريقة تنفيذ	يمكن ايجاد المشاكل والمصاعب بسهولة لانها مستمدة من الواقع العملي، المتدربين يحصلون على الخبرة من	قد يواجه المدرب صعوبة في اختيار الموضع الذي قد يتناسب مع امكانيات المتدرب. قد يشعر المتدربون بأنهم يعملون عمل شخص آخر لذلك يقل او يضعف

الاسلوب	نظرة عامة للاجراءات	الفوائد	العيوب
	ذلك المشروع، وهو ملائم للموظفين ذوي الخبرة.	موضوع التدريب، يتطلب القليل من الوقت قبل البدأ بتجربة التدريب(3).	اندفاعهم وحماسهم(3).
9- الحساسية Sensitivity	هو ابتكار حديث في ميدان التدريب. صورته الاساسية الاجتماع والنقاش بلا هدف محدد او جدول اعمال.	يهدف الى زيادة حساسية المدير نحو العلاقات الانسانية ورد فعل تصرفاته بالنسبة للاخرين. يعطي فرصة للمتدرب للتعرف على آراء الاخرين وازاحة الحواجز الاجتماعية المنفعلة.	دور المدرب لا يزيد عن متابعة المناقشات التي تدور بين المتدربين وتوجيهها دون ان يتدخل في النقاش بأية صورة من الصور(1).

(1) (زويلف، 1998: 174- 179) *(2) (هاشم، 1989: 274- 276)*

(3) (Mclnerney, 1996: 284-285) *(4) (Huffadine, 1993: 201)*

ونظراً للتطور التكنولوجي الذي غزى العالم ولا سيما الصناعات، فقد برز نوعا جديدا من طرق التدريب الا وهو (التدريب بواسطة الكمبيوتر)، وذلك بواسطة اعتماد الفيديو المصور واقراص الخزن ذات السعة الخزنية العالية DVD ، والتي يتم من خلالها تصوير خطوات انجاز وظيفة او مهمة معينة في المنشاة السياحية والفندقية، فعلى سبيل المثال يتم تدريب موظفي فندق معين على الالية الصحيحة لتنظيف الغرفة، ووفقا لفقرات مرتبة، ويتم تصوير تلك الفقرات بشكل دقيق ومن عدة جهات كي يتسنى للمتدرب الالمام الكامل بجميع الابعاد والزوايا للغرفة المراد تنظيفها وترتيبها،

ثم توزع على الموظفين كأقراص مدمجة او مضغوطة، ويبدأ الموظف بمشاهدتها والتطبيق معها بشكل فردي او ضمن مجموعة.

ويمكن استعراض الفوائد المحتملة للتدريب المستند على الحاسوب بالاتي :-

1- الاتصال بالعمل الفعلي للموظف Job-related

فأن وسط التدريب الحاسوبي لا يزال بأمكانه ان يوافق عن قرب بيئة العمل الفعلية، فنلاحظ ان الموظف يشاهد امامه بيئة المنشأة السياحية والفندقية التي يعمل ضمن اطارها، ويتعرف على جميع ادواتها ومعداتها ولوازمها.

2- المرونة Flexible

ان التغيرات في الطريقة او المعدات يمكن ان يتم تكييفها بسهولة مع البرنامج الحاسوبي، فيمكن حذف، اضافة، تعديل، تكبير، تصغير، دمج، .....الخ، عدة امور على ما يراد عرضه للمتدرب من فقرات وبرامج.

3- التقدم الذاتي Self-paced

ان المتدربين يستطيعون التعلم بسرعتهم الخاصة، بحيث ان المتدربين الذين يكونون ابطئ من غيرهم سوف لن يكونوا مندفعين، اما الذين يكونون اسرع سوف لن يكونوا ضجرين من تأخر او بطىء غيرهم. بمعنى اخر بإمكان المتدرب ان يحقق غايته من التدريب وفقا لسرعة فهمه وقابليته على أكتساب المهارة برغبة أكبر.

4- سهولة التوزيع Easily distributed

ان التدريب المستند على الحاسوب يمكن ان يتم توزيعه بسهولة الكترونياً على شبكة الانترنيت او القرص المضغوط (CD or DVD). بحيث يكون من الاسهل والاوفر توزيع التدريب مما لو تم جلب جميع المتدربين الى موقع واحد واعداد قاعة واجهزة ومعدات وغيرها من تسهيلات تدريبية.

5- الموازنة Standardized

إذ تتم عملية تغطية جميع فقرات المادة التدريبية المراد اعطائها بطريقة منتظمة، متسلسلة، ومتكاملة، دون نسيان او سهو من قبل المدرب.

6- التوافر Availability

ان المتدربين يستطيعون الابتداء بجلسة حاسوبية متى ما ارادوا ذلك. كون المادة التدريبية ومحتواها متوافر عندهم في البيت، العمل، وحتى في الشارع (بإستخدام جهاز الكمبيوتر الشخصي) (Laptop).

7- الاكتفاء الذاتي Self-sufficient

ان المتدربين يسيطرون على عملية التعلم دونما توجيه من المشرفين او ذوي الخبرة او الاخرين بسبب توفر كل شيء ضمن البرنامج. ولا ضير من الاستعانه بمدرب لتوضيح بعض استفسارات المتدرب .

مراحل تصميم البرنامج التدريبي Training Program Steps :

يتضمن البرنامج التدريبي عدة فقرات تُصاغ وفقا لمجموعة مراحل سوف يتم توضيحها بشكل مفصل وبتسلسل منطقي .

أولا- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية Training Needs:

تسعى إدارة الموارد البشرية ضمن استراتيجيات التدريب الى الكشف عن الحاجات التدريبية التي يجب احتواءها والمتمثلة بـ:

- الرغبة في إكساب الموظفين خصائص ومهارات وقدرات أو تنميتها من أجل تدعيم العمل.
- وجود بعض الصفات والخصائص السلبية وغير المرغوب بها عند الموظفين والسعي إلى علاجها أو تغييرها، وفقا لما تراه إدارة الفندق أنه الانسب لموظفيها .

هذه المرحلة هي الاولى ضمن مراحل تصميم البرنامج التدريبي، إذ أنها تحدد الموظفين الذين هم بحاجة الى تدريب وللسببين اللذين تم ذكرهم ، وتختلف الاحتياجات التدريبية من موظف لآخر ومن مستوى وظيفي لآخر ومن تخصص لآخر.

ويمكن الكشف عن الاحتياجات التدريبية في الفندق من خلال :

1- رؤساء الأقسام والمشرفين والذين يتابعون عمل الموظفين والعاملين في القسم، والوقوف على السلبيات والتصرفات الغير مرغوب بها في العمل .

2- توجهات الفندق المستقبلية من حيث إدخال تكنولوجيا جديدة في العمل أوتنويع الخدمات .

3- سياسة الفندق في ترقية وتسريح الموظفين والتنقلات ضمن الاقسام داخل الفندق.

4- مواكبة التغيرات والتطورات الخارجية التي تطرأ على سوق العمل الفندقي مما يستدعي تطوير طاقات وقدرات الموظفين .

5- وجود تراجع في العمل يتم الكشف عنها من خلال التقارير التي يقدمها رؤساء الأقسام وخاصة الأقسام التشغيلية وهو بمثابة مؤشر عن وجود مشكلة قد يكون الموظفون سببها .

6- كثرت الشكاوى من قبل الضيوف والنزلاء في الفندق بسبب انخفاض مستويات الخدمة .

7- من خلال ورقة الاستبيان التي توضع في غرف النزلاء والتي تتضمن بعض الاسئلة الخاصة بمستوى الخدمة المقدمة ، والأخذ بملاحظات النزيل واقتراحاته .

ثانيا – مرحلة تحديد الأهداف التدريبية Training Goals :

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية يتم وضع وصياغة الأهداف التدريبية بما يكفل توفير ما هو مطلوب لتلك الاحتياجات .

ويجب أن تكون هذه الاهداف واضحة وواقعية وتتناسب مع إمكانيات الفندق حتى يتم تحقيقها والاستفادة من البرنامج التدريبي .

وقد يكون الهدف من البرنامج التدريبي في الفندق هو لأجل :

- تغيير في بعض سلوكيات الموظفين نحو الأفضل .
- إكساب الموظفين معرفة اشمل واوسع بمجريات العمل .
- تثقيف الموظفين بسيل من المعلومات العامة .
- رفع كفاءة أداء الموظفين لتحسين جودة الخدمات المقدمة .
- تنمية وتطوير المهارات في العمل .
- تقليل الأخطاء في العمل والذي يترتب عليه تقليل الخسائر والتلفيات .
- خلق روح العمل كفريق واحد بين الموظفين وكسر الحواجز والمعوقات في الاتصال .

ثالثا- مرحلة اختيار واختبار المتدربين Trainees Selection :

هذه المرحلة مهمة جدا للوقوف عن كثب للإجابة عن الاسئلة التالية :

- من الذي سيشترك فعلا من الموظفين في البرنامج التدريبي ؟
- هل سيتم دمج جميع الموظفين الذين سيتم اختيارهم ضمن برنامج واحد ؟
- هل ان الموظفين الذين تم اختيارهم لهم نفس الاحتياجات التدريبية ؟
- هل الموظفون الذين سيتم اختيارهم هم بحاجة للتدريب ليتجاوزوا سلبيات العمل .

فبالإجابة على هذه الاسئلة من قبل إدارة الموارد البشرية يستطيع الفندق أن يضمن إمكانية تحقيق الاهداف التدريبية بسبب اختيار الموظفين الذين هم فعلا بحاجة الى التدريب . واذا لم توفق إدارة الموارد البشرية في الاجابة عن تلكم الأسئلة، فما سيجنيه الفندق هو ارتفاع في التكاليف، هدر في الوقت، وعدم التمكن من حل المشكلة القائمة بسبب عدم القدرة على التغيير أو التعديل لسلوكيات أو مهارات المتدربين، والذي نتج عن الإخفاق في أختيار الذين هم بحاجة الى التدريب فعلا أو

بسبب عدم القدرة على تحديد احتياجاتهم وفقا لما جاء في اسئلة أو أساليب الاختبار التي يتقدم بها المتدرب قبل التحاقه بالبرنامج التدريبي .

رابعا- مرحلة تحديد محتوى البرنامج التدريبي Training Program content:

محتوى البرنامج التدريبي وموضوعاته تُحدد وفقا لأهداف التدريب ، ويراعى ضمن المحتوى للبرنامج التدريبي ما يلي :

- الوضوح وسهولة الفهم .
- مستنبطاً من اهداف البرنامج التدريبي .
- التسلسل المنطقي في سرد المعلومات والمواضيع .
- يمتاز بالشمولية من أجل تغطية فقرات البرنامج التدريبي .
- يلبي احتياجات المتدربين بما يكفل الاستفادة بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي
- حداثة معلوماته وفقا لمستجدات صناعة الفنادق والسياحة.

خامسا- مرحلة تحديد الطرق والأساليب التدريبية Training Methods :

هناك أساليب وطرق عدة تهدف الى تزويد المتدرب بالمعارف والمعلومات والخبرات الجديدة والمتنوعة ، وتأخذ هذه الاساليب صورا متعددة، فمنها ما يختص بالتدريب أثناء العمل أو خارج نطاق العمل ، ومنها ما يختص بالتدريب الفردي أو الجماعي أو قد يكون التدريب داخل الفندق أو خارجه، وكما تم توضيحه سابقا.

وتجدر الإشارة هنا إلى انه لا يوجد أسلوب أو طريقة تدريب تصلح في كل وقت وزمان ولجميع المتدربين ولجميع البرامج ، بل تختلف الاساليب والطرق باختلاف الظروف والمواقف القائمة . فمثلا تدريب موظفي قسم الاستقبال يختلف في الاسلوب والطريقة المتبعة عند تدريب موظفي قسم الطعام والشراب وبالأخص عمال الخدمة وكذلك الحال عندما نريد إكساب مهارات عملية أو فنية تختلف عندما نريد إكساب مهارات سلوكية .

ولا يسعنا إلا أن نشير الى تكاليف الأساليب والطرق التدريبية المختلفة، فيجب الانتباه الى إمكانيات الفندق وقدراته المالية قبل اختيار الطريقة أو الأسلوب التدريبي للبرنامج .

سادسا- مرحلة اختيار المدربين Trainers Selection :

من أهم المراحل الاساسية لنجاح البرنامج التدريبي هي مرحلة اختيار المدربين ، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية البحث والاستقصاء عن الذين لهم خبرة طويلة في مجال التدريب .

ويمكن القول بأن المدرب الجيد هو الذي يتمتع بالخصائص التالية :

- الخبرة والتجربة العميقة في مجال العمل التخصصي ، على سبيل المثال أسلوب عرض الخدمة للزبون في المطعم .
- أن يكون راغبا في كونه مدربا .
- أن يمتلك روح العطاء .
- ان يكون قادرا عل إيصال المعلومة الى أذهان المتدرب .
- القدرة على إدارة الوقت أثناء التدريب والموازنة في اعطاء المعلومات .
- التحضير المسبق لفقرات ومواضيع المحتوى التدريبي ومواكبة ما هو جديد في ساحة العمل ، دون التمسك بالمعلومات القديمة .
- التحلي بالصبر وعدم التوتر والاجابة على جميع اسئلة واستفسارات المتدربين

سابعا- مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي Training Program Implementation:

يجب أن يتوافر الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي ، بحيث يتوافق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ويتضمنها محتوى البرنامج التدريبي، ومن الضروري ايضا تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي هل سيتم تنفيذه داخل الفندق أم خارجه ، واذا كان اثناء العمل يجب أن لا يتعارض مع مسار العمل الفعلي في الفندق

ويؤثر على حركة العمل والموظفين ، وايضا توفر الوقت للمشرف على التدريب دون تعطيله عن العمل .

ثامنـاً- مرحلـة تقيـيم البرنـامج التـدريبي Training Program Evaluation :

يعرف " كيرك باتريك " التقييم للبرنامج التدريبي على انه " العملية التي تهدف الى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة، وابراز نواحي القوة والضعف فيها " .

ويفيد تقييم البرنامج التدريبي في التعرف على الاسباب التي حالت دون تحقيق البرنامج لأهدافه ، مثال ذلك عدم التصميم الجيد للبرنامج أو حدوث قصور في تنفيذه بسبب قصور إمكانيات التدريب ،او عدم كفاءة المدرب أو الاخفاق في تحديد الاحتياجات التدريبية ،أو عدم الاختيار الصحيح للمتدربين ،أو عدم توافق محتوى البرنامج مع الاحتياجات ..... الخ أو غيرها من الاسباب .

والتقييم للبرنامج التدريبي يجب أن يكون على ثلاث مراحل يمكن تسميتها بمستويات تقييم البرنامج التدريبي لموظفي الفنادق.

مستويات تقييم البرنامج التدريبي لموظفي الفنادق :

1- **تقييم البرنامج التدريبي قبل التدريب**

Training Program Evaluation Before Training

حتى يتسنى لإدارة الموارد البشرية تحديد إمكانية الوصول الى تحقيق الأهداف من البرنامج التدريبي، يجب عليها أن تُقيّم الفائدة المتواخاة من التدريب ، وما هو حجم العوائد المتوقعة من جراء هذا البرنامج، ونعني هنا العوائد المادية التي سيحظى بها الفندق على المدى البعيد كثمرة نتاج التدريب ، وما سيعود على الموظف من تحسين وتطوير ورفع كفاءة ..... الخ ، إضافة الى تقييم الإمكانيات المادية للفندق وما هو حجم ميزانية التدريب ؟ وهل تتوافق مع ما سيكلفه التدريب ؟

2- تقييم البرنامج التدريبي أثناء التدريب :

Training Program Evaluation During Training

يتم انعقاد البرنامج التدريبي بشكل طبيعي وسليم وفقا للمؤشرات الآتية :

- انعقاد الجلسات التدريبية والمحاضرات في أوقاتها المقررة .
- انسجام المتدربين في البرنامج، وهذا يتضح من خلال الالتزام بالحضور والمشاركة والابتكار.
- سياسة المدرب وأسلوبه في التعامل أثناء المحاضرة التدريبية .
- توفر كافة الاحتياجات والوسائل والمساعدات التدريبية .

3- تقييم البرنامج التدريبي بعد التدريب :

Training Program Evaluation After Training

وهو من أكثر مراحل التقييم حساسية ، إذ يجب ان يكون هناك معيار لقياس التغيير الحاصل في سلوكيات ومعلومات ومهارات وأداء وتصورات ومعارف المتدرب قبل وبعد التدريب .

ويمكن تقييم التدريب من خلال استخدام نموذج استبيان يتضمن مجموعة أسئلة توجه الى المتدرب بعد اجتيازه البرنامج التدريبي وتشتمل هذه الأسئلة على رأي المتدرب في :

- محتوى البرنامج التدريبي وموضوعاته هل غطت احتياجات المتدرب ؟
- هل يشعر المتدرب أن البرنامج التدريبي زوده بمعارف وأكسبه مهارات جديدة ؟
- دور المدرب في إيصال المحتوى إلى أذهان المتدرب .
- هل كانت الأساليب والطرق التدريبية فعالة ؟
- هل كان وقت ومكان التدريب مناسبين ؟

- هل للمتدرب أي ملاحظات أو اقتراحات حول البرنامج التدريبي ؟

ويمكن أيضا تقييم البرنامج التدريبي من خلال ملاحظة رؤساء الأقسام والمشرفين على الموظفين لمستوى التغيير الذي يطرأ على المتدرب بعد إتمام البرنامج التدريبي من حيث سلوكياته وتعامله مع زملائه ومع الضيف وفاعليته في رفع الإنتاج .

الوحدة التاسعة:

نظام التعويضات في المنشآت السياحية والفندقية

Compensations System in Tourism and Hotels Institutions

1- 9 مفهوم التعويضات في المنشآت السياحية والفندقية

9-2 أنظمة دفع الرواتب والأجور للموظفين في المنشات السياحية والفندقية

3- 9 عوامل تحديد رواتب الموظفين في المنشات السياحية والفندقية

4- 9 طرق تحديد الرواتب في المنشات السياحية والفندقية

9-5 تصميم نظام الرواتب في المنشات السياحية والفندقية

9-6 أنواع التحفيز

9-6 أنظمة الحوافز في المنشات السياحية والفندقية

- 9-7-1 نظام الحوافز المالي
- 9-7-2 نظام الحوافز المعنوي
- 9-7-3 نظام الحوافز المالي والمعنوي
- 9-7-4 مسح أنظمة الرواتب للفنادق المنافسة

نظام التعويضات في المنشآت السياحية والفندقية

Compensations System in Tourism and Hotels Institutions

مفهوم الرواتب والأجور Salaries and Wages concept :

يجب التفريق بين مفهومين أساسيين ضمن هذا الفصل وهما مفهوم الأجور Wages ومفهوم الرواتب Salaries فالأول مقرون بالموظف الذي يتقاضى مبلغاً من المال جراء العمل لمدة ساعة أو يوم أو أسبوع ، أو جراء إنجاز عمل يتضمن انتاج قطعة أو أكثر (وبمعنى آخر يتناسب هذا الأجر وحجم الإنتاج) أما الثاني وهو (الرواتب) فإنه مقترن بالموظف الذي يعمل لقاء مبلغ محدد ولفترات قد تكون أسبوعية أو شهرية نصف سنوية أو سنوية دون النظر الى حجم الانتاج، بمعنى آخر الراتب عبارة عن القيمة النقدية التي يتقاضاها الموظف خلال فترة معينة .

عادة ما تقوم ادارة الموارد البشرية بمتابعة ومراقبة التزام العاملين في الدوام من حضور وغياب وإجازات ومغادرات حتى يتسنى لها احتساب صافي الرواتب والاجور وفقا لما يستحق الموظف أو العامل . وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف الأجر أو الراتب على انه " ذلك المبلغ من المال الذي يتقاضاه العامل او الموظف جراء القيام بعمل معين أو أنجاز مهمة تمكن المنشأة السياحية من تحقيق أهدافها المرجوة" .

وسوف يتم التركيز شبه الكلي في هذا الفصل على نظام الرواتب والأجور في الفنادق المصنفة عالميا (خمس نجوم، ودرجة ممتازة) لما لنظام رواتبها من توسع وتفرع في تعاملاته مع كم ونوع الموظفين في الفندق، ابتدأ من المدير العام (G.M) وانتهاء بموظفي الإدارة الدنيا.

انظمة دفع الأجور والرواتب في المنشات السياحية والفندقية :

Payroll Systems in Tourism and hotels establishments

أشرنا سلفا إلى الفرق بين مصطلحي الراتب والاجر، والأخير لا يتم استخدامه أو التعامل به في الفنادق ولعدة أسباب، أهمها صعوبة حساب حجم الإنتاج في معظم الوظائف بالفندق، لأن الموظف أو العامل لا يقدر أن يتحكم في كمية العمل المنتج،

مثال ذلك شيف المطبخ بأمكانه إنتاج 50 طبقا على سبيل المثال في اليوم لكنه لا ينتج إلا 20 طبقا يوميا ، وذلك بسبب عدد الزبائن المرتادين للمطعم، وحجم الطلب، وهكذا سوف يتم التركز على نظام الرواتب لأنه النظام المستخدم في الفنادق .

نظام الرواتب في الفنادق Hotels Payroll System :

بمقتضى هذا النظام يتقاضى الموظفون رواتبهم وفقا لمعدلات زمنية معينة كأن تكون (ساعة – يوم – أسبوع – شهر – أو سنة) دون أن يتغير بسبب تغير الانتاج . فنلاحظ أن مدراء الفنادق قد يتقاضون رواتبهم سنويا في حين نجد عمال المياومة Casuales قد يتقاضون رواتبهم وفقا لعدد ساعات العمل خصوصا ضمن الحفلات والمؤتمرات التي قد تعقد لمدة ساعات معينة .

وتعزى أهمية استخدام هذا النظام في العمل الفندقي للأسباب التالية :

- خصوصية الأعمال الفندقية والمهام التي يقوم بها الموظفون في الفندق والتي يصعب قياسها بوحدات كمية مثل، المهام الادارية لرؤساء الأقسام، وحتى موظفوا قسم الاستقبال Reception Department أو الأمن Security Department .
- يهتم الفندق بالجودة Quality أكثر من الاهتمام بالكم Quantity، والجودة قد تكون تمايزاً بنوع من الاطباق، لذلك تحتاج الى مهارة وتأني في إنجاز العمل دون الحاجة الى الأسراع حتى نقدم ما هو أفضل.
- على العكس في الحالة السابقة قد نحتاج الى الاسراع في العمل، لكن مع المهارة المتقنة وكما هو الحال عندما نقوم بخدمة عدد كبير من الزبائن في مطاعم الخدمة السريعة Take away في نفس الوقت .
- يتميز هذا النظام بسهولة التطبيق إذ لا يتطلب عمليات محاسبية معقدة ومتشابكة وصعبة التوزيع والحساب من أجل تحديد راتب الموظف .
- يضمن للموظفين مبلغاً نقدياً شبه ثابت وفقا للفترة الزمنية المتفق عليها بحيث يضمن الموظف عدم استغلال ادارة الفندق له .

إلا أن هذا النظام يشوبه بعض السلبيات ومنها :

1- إحباط الروح المعنوية لبعض الموظفين من أجل الإبداع والابتكار وتقديم ما هو أفضل بسبب المساواة في الراتب مع زملائهم في العمل .

2- يقلل من رغبة بعض الموظفين في رفع إنتاجيتهم ومستوى أدائهم، وذلك لشعورهم بأن الراتب لا يرتبط بحجم الإنتاج أو مستوى الأداء .

وكلاهما يخلق فروقات نفسية للموظفين بسبب تساوي رواتب الموظف الكفوء مع المتسيب، وبالتالي الإحساس بالغبن .

تحديد مستوى الرواتب في الفنادق :

يتم تحديد مستوى الرواتب وفقا لبعض الأسس المهمة ونأخذ منها :

1- مستوى الرواتب التي تدفع في الفنادق المنافسة ضمن نفس درجة التصنيف، إذ ان آلية الطلب والعرض على العمالة في السوق الفندقية تمتاز بخصوصية التذبذب وفقا لموسمية الطلب على الخدمات الفندقية والسياحية بشكلٍ عام لذلك فعند تحديد مستوى الرواتب في الفندق يكون من المناسب معرفة ما تدفعه الفنادق الأخرى لموظفيها.

2- الوضع المالي للفندق من حيث الإمكانية والقدرة على دفع الرواتب التنافسية لاجتذاب الموظفين الأكفاء والموظفين المهرة وذوي الخبرات في مجال العمل الفندقي، والحفاظ على بقائهم أطول فترة ممكنة لأنهم قد يُمثّلون ميزة تنافسية للفندق تضمن استمراره وبقاءه في السوق الفندقية .

3- الأخذ بنظر الحسبان الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلد، والنفسية للموظفين، حتى يتسنى لإدارة الفندق تحديد مستوى للرواتب يتناسب مع المستوى المعيشي الملائم للموظف .

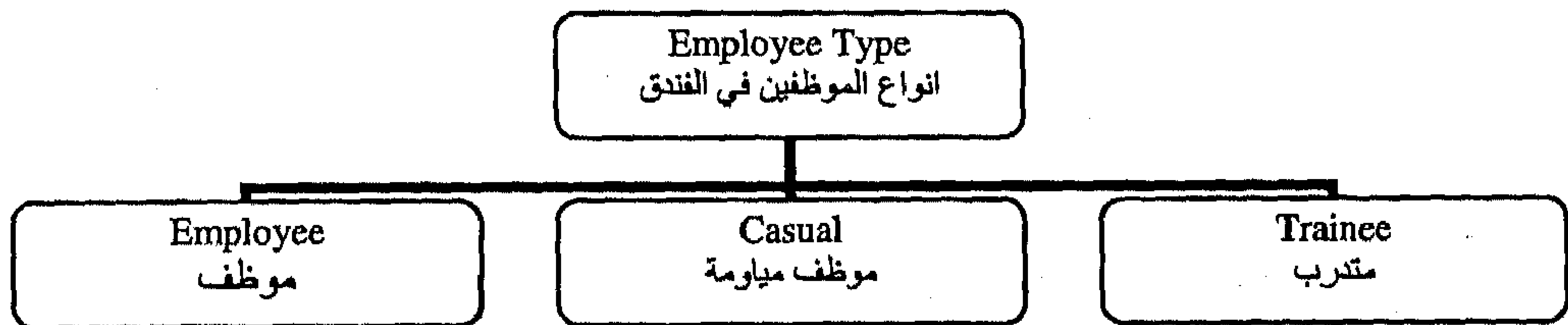
4- ضمان العدالة النسبية من حيث مستوى الراتب المتعلق بالوظيفة ومدى صعوبتها وحجم مسؤولياتها . Equal pay for Equal work

5- الالتزام بقوانين مكتب العمل التابع لوزارة العمل والمتعلق بنظام الحد الأدنى لمستوى الرواتب والاجور في البلد . يكون هذا النظام محدداً من قبل وزارة العمل بحيث لا يمكن لإدارة الفندق تجاهله أو التقليل من مستوياته.

أما ما يخص الحد الاعلى للرواتب فهذا على عاتق الفندق .

تصميم نظام الرواتب في الفنادق :

يمكن تقسيم انواع الموظفين في المنشأة السياحية والفندقية الى ثلاث انواع، وكما موضحا في الشكل رقم (12) .



الشكل رقم (12) انواع الموظفين في المنشات السياحية والفندقية

وتتضمن هذه العملية ثلاث أنواع من الرواتب تعطى للموظفين ، ولكل نوع تصميم معين وكما يلي :

- **رواتب الموظفين الدائمين :**

يتم تصميم نظام رواتب الموظفين الدائميين وفقا لعدد الأيام التي التزم بحضورها الموظف فعليا في الفندق أو خارجه أثناء ساعات العمل، ويتم خصم مبالغ الأيام التي تَعذّر على الموظف الحضور فيها بشكل غير رسمي، وذلك من خلال تقسيم مبلغ الراتب الشهري الثابت على 30 يوما حيث يتم تحديد مبلغ الاستقطاع اليومي .

- **رواتب عمال المياومة (Casuales)**

يتم احتساب الراتب لعمال المياومة وفقا لنوع العمل المكلف به العامل، وكذلك تحصيله العلمي، وخبراته، فيتم احتساب راتبه مثلما يتم احتساب رواتب الموظفين الدائميين ،وبعدها تحديد المبلغ اليومي الذي يستحقه العامل على ضوء ما سبق

ويتقاضى العامل راتبه حسب عدد الأيام التي داومها في الفندق ،وعادة ما يتم طلبهم من قبل قسم F.B وقسم R.D ويتم محاسبتهم على عدد ساعات العمل وتحسب عدد الساعات كل آخر شهر وتدفع لهم .

- **رواتب المتدربين :**

يستقبل الفندق أعداداً من المتدربين فصليا أو سنويا ، وعادة ما يكون هؤلاء المتدربون من أحد المؤسسات التعليمية التالية :

- مراكز التدريب المهني .
- المدارس الفندقية .
- كليات المجتمع(المعاهد) والجامعات الفندقية .

يشرف الفندق على تدريب هؤلاء المتدربين وفقا لبرنامج تدريبي مخصص لهم من أجل تعريفهم على واقع حال العمل الفندقي وكيفية الاحتكاك بالضيوف والزبائن والنزلاء بشكل مباشر .

وغالبا ما يكون الفندق غير ملزم بدفع رواتب للمتدربين أسبوعيا أو شهريا أو حتى يوميا . إلا أن بعض الفنادق تلجأ الى صرف راتب شهري رمزي أو مكافأة مالية في نهاية فترة التدريب من اجل رفع الروح المعنوية وتمكين الثقة بالنفس لدى المتدرب . وصرف هذا الراتب او المكافأة يعتمد على سياسة إدارة الفندق وإمكانياتها المالية .

ويمكن الإشارة هنا إلى أن بعض الفنادق تستخدم أسلوب الدرجات في تحديد نظام الرواتب للموظفين وكما يلي:

الدرجة الأولى : وتشمل المدير العام للفندق إضافة إلى مدراء أقسام المالية والطعام والشراب والغرف .

الدرجة الثانية : وتشمل مساعد المدير العام ومدير الدوائر الأمامية ، مدير قسم الصيانة ، مدير قسم التدبير الفندقي ، مدير قسم الأمن والسلامة ، مساعد المدير المالي ، مساعد الطعام والشراب وشيف المطبخ .

الدرجة الثالثة : وتشمل مساعدي مدراء الأقسام سابقين الذكر ، مدير قسم المشتريات ، مدير قسم المخازن والمستودعات ومدير المطاعم .

الدرجة الرابعة: وتشمل مسؤولي المشرفين في كل الأقسام سابقة الذكر ومدراء المطاعم .

الدرجة الخامسة: وتشمل المشرفين على الموظفين والعمال.

الدرجة السادسة: وتشمل الموظفين والعمال في الفندق.

متعلقات نظام الرواتب في الفنادق :

تتميز الفنادق بوجود ما يسمى (بدل خدمة) وهي ضريبة تحسب على كل فاتورة بالفندق وغالبا ما يكون مقدارها 10٪ ، وبدل الخدمة تؤخذ كتقدير لجهود الموظف في خدمة النزيل . بعض الفنادق تقوم باستخدام هذه المبالغ كبدل تكسير وتلفيات أو مصروفات أخرى، وتوزع نسبة قليلة منها على الموظفين، وهذا التصرف غير مقبول ويخلق عدم رضا عند الموظف.

يتم توزيع بدل الخدمة وفقا لعدة طرق أهمها:

- على أساس النقطة الموحدة، حيث يتم توزيع قيمة بدل الخدمة على جميع الموظفين وبجميع الدرجات الوظيفية بحيث يستلم كل موظف نفس المبلغ .
- على أساس الوظيفة وهنا تختلف قيمة المبلغ المصروف للموظفين من بدل الخدمة ووفقا للمستوى الوظيفي وتزداد القيمة كلما ازداد راتب الموظف.
- على أساس النظام الهرمي وهو مشابه لتوزيع بدل الخدمة على أساس الوظيفة، إلا أنه يختلف عنه من خلال عدم تزايد قيمة المبلغ المصروف للموظفين بشكل

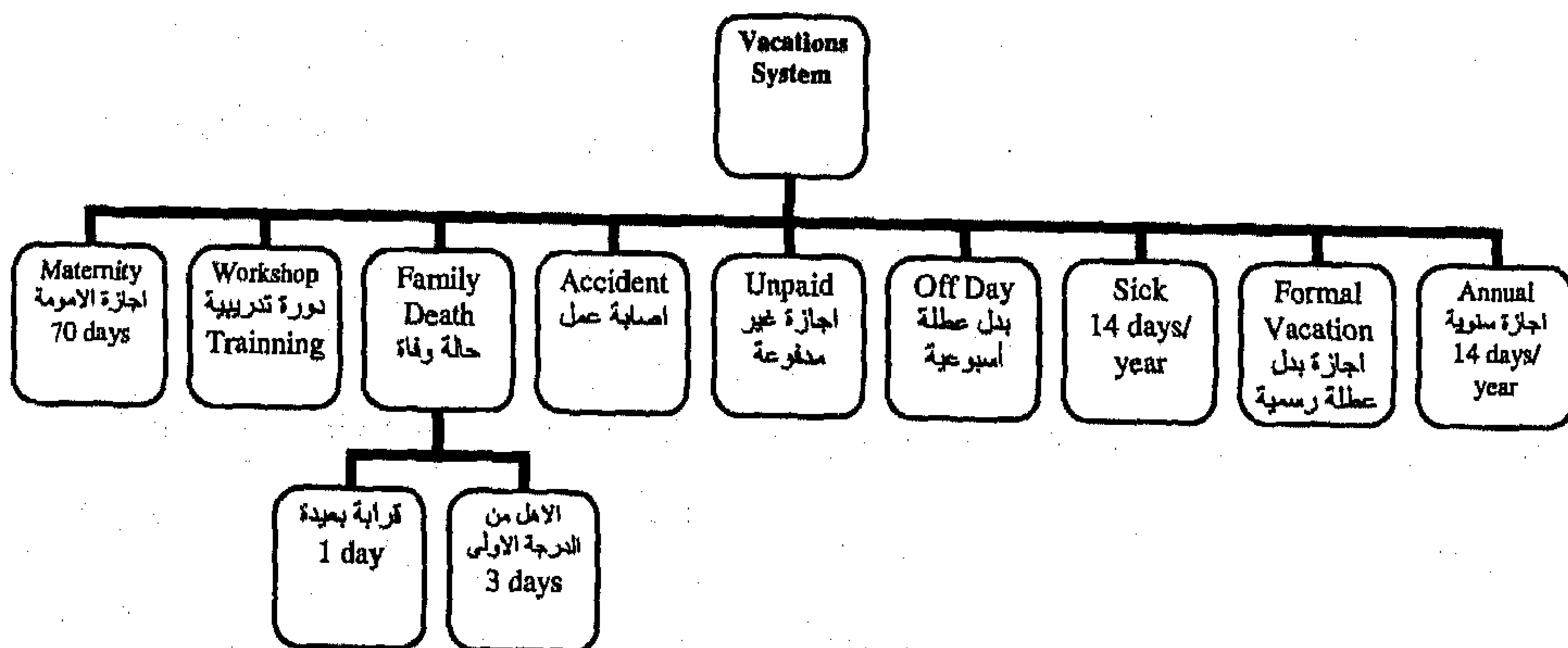
دائم بل يزداد حتى يصل لدرجة معينة وهو أصحاب الدخل المتوسط ، ثم يبدأ بالتناقص كلما زاد مقدار الراتب عن القيمة المتوسطة (وهي ذات أعلى نسبة بدل الخدمة) .

في بعض الوظائف الفندقية يتم دمج نظام الرواتب مع مقدار وحجم المبيعات ونسبة الأرباح ، وهذه الوظائف عادة ما تكون متصلة بشكل مباشر بعملية تسويق خدمات الفندق، مثل موظفي المبيعات والاستقبال بالفندق حيث يتم إعطاء نسبة من الأرباح أو تحديد مستوى الدخل الواجب تحصيله من القسم، وكل ما يزيد عن هذا المستوى يتم أخذه وتوزيعه على الموظفين ذوي العلاقة .

وفي كثير من الأحيان يتطلب العمل بالفنادق عملا إضافيا وهو نظام شائع بالفنادق، فيه يداوم الموظف زيادة على ساعات عمله المعتادة ويتقاضى مقابل كل 1 ساعة = 1،15 ساعة، أما إذا داوم في يوم أجازته فتحسب كل 1 ساعة = 1،30 ساعة . وكذلك الحال في أيام الأعياد والمناسبات الرسمية.

نظام الاجازات في المنشات السياحية والفندقية Vacations System :

يمكن توضيح نظام الاجازات في الفنادق بالشكل رقم (14) . وغالبا ما تكون هذه الاجازات مدفوعة.



شكل رقم (14) نظام الاجازات في الفنادق

انواع التحفيز Types of Motives :

يمكن القول أن تحفيز الموظف في أي منظمة قد يبدأ قبل تقديمه طلب التوظيف في تلك المنظمة، بمعنى أن هناك حافز يتوفر في المنظمة يساعد الشخص على التقدم لطلب وظيفة في تلك المنظمة، ثم إن هناك تحفيزاً أخراً يوجه الموظف للاستمرار في العمل داخل المنظمة من عدمه (أي ترك العمل)، وهنا سيتم توضيح التحفيز وفقا لرؤيتين، وهما:

أولا- التحفيز غير المباشر، ويشتمل على :

1- التحفيز غير المباشر الخاص بخارج الفندق، ويشتمل على :

أ- التأكد البيئي، بمعنى وجود استقرار وثبات في عناصر البيئة الخارجية (الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية، القانونية، .....الخ) مما يخلق حالة من القدرة على التنبؤ الصحيح لمجريات الأحداث المستقبلية، دون ان يكون هناك توتر او قلق عند الموظف وخوف على مجريات حياته خارج الفندق.

ب- الجماعات المرجعية، وتشمل البيت، الأسرة، الأصدقاء، الأقارب، والجيران وجميع من لديه التأثير المباشر والفاعل على قرار الموظف، وذلك من خلال الضغط عليه سلبا أو إيجابا من اجل تحديد توجهه ازاء التقدم للعمل في وظيفة معينة داخل الفندق، ويمكن ملاحظة ذلك الضغط والتأثير على قرار اغلب الذين يرومون العمل في المجال الفندقي والسياحي، ولا سيما النساء منهم. وذلك من خلال الضغط النفسي الشديد الذي يلمسونه من الجماعات المرجعية كون العمل في الفنادق عيب أو حرام أو مشبوه أو هو بمثابة تصغير لشأنك كموظف خدمة أو غرف أو حامل حقائب، وان هذا العمل لا يليق بمكانتك.

ج- الموقع، بمعنى قرب او بعد مكان سكن الموظف عن مجال عمله (الفندق)، فالغالبية العظمى من الموظفين يفضلون العمل في الفنادق القريبة من محل سكناهم، ولعدة اعتبارات، منها توفير تكاليف أجور النقل، أو استغلال

الوقت بحيث يتم الوصول إلى الفندق مشيا على الأقدام دون التأخر بسبب أزمة السير واكتظاظ الطرق والشوارع.

د- تطور المجتمعات، هناك الكثيرين ممن يرغبون بالعمل في البلدان المتقدمة والمتطورة (أمريكا، وأوربا الغربية) لما تشهده من نهضة وتقدم على جميع الأصعدة وميادين الحياة والعمل.

ه- قوة العملة اقتصاديا، توافقا مع ما تم ذكره في الفقرة السابقة (د) فقد يكون الحفز الفاعل والمحرك لتوجهات الموظفين هو قوة صرف العملة لبلد معين، إضافة إلى حجم ونسب معدلات الرواتب المدفوعة، كما في دول الخليج العربي.

و- تعدد فرص العمل في البلدان الأخرى، ويشتمل على ما تم ذكره في الفقرات (د، ه)، وهذا ما نلاحظه جليا فيما يتعلق بالخريجين الجدد، والذين يطمحون بدخول معترك الحياة العملية في الفنادق من خلال الحصول على فرص عمل تتناسب مع متطلبات ما يطمحون له من حياة عمل متطورة وذات مردود مادي يتناسب مع متطلبات واحتياجات مستقبلهم الحياتي.

ز- مستوى وحجم المسؤولية الأسرية، هذا السبب قد يدفع الموظف ويحفزه للعمل دون النظر إلى ضغط العمل ومتعلقاته وتأثيراته السلبية عليه، من اجل خلق الموازنة والتناغم مع احتياجات أسرته لمتطلبات العيش المُرضي، فقد يكون الموظف يشغل موقع رب الأسرة أو المعيل الوحيد لها (بمعنى أن مستوى المسؤولية الأسرية التي على عاتقه كبيرة جدا)، أو أن عدد أفراد أسرته كبير، فهو بحاجة إلى العمل في وظيفة يؤمن مردودها المالي له كافة الالتزامات، والإيفاء بمتطلبات احتياجات أسرته اليومية والمعيشية والحياتية.

2- التحفيز غير المباشر الخاص بداخل الفندق، وتكمن عناصره في الأتي :

1. بيئة العمل المادية، كالمكان (المكتب أو المعمل) الأثاث والمعدات والأجهزة والأدوات المختلفة التي يستخدمها الموظف في أثناء تأدية عمله المناط به.

2. المناخ الوظيفي.

3. سياسات وقوانين العمل الخاصة بالفندق الذي يعمل فيه الموظف.

4. عدد ساعات العمل لكل وردية عمل في الفندق (A, B , C).

5. طبيعة العمل المكلف به الموظف، إداري ، إشرافي، تنفيذي..... ألخ.

6. ضغط العمل، وهو حجم ومستوى الجهد الواجب بذله لانجاز العمل، وهل يتوافق مع إمكانية وقدرة وكفاءة الموظف؟

7. بيئة العمل الاجتماعية، وتشمل علاقة الموظف بزملائه في الوظيفة والقسم والفندق بوجه العموم. وكذلك علاقته برؤساء عمله ومرؤوسيه المباشرين وغير المباشرين.

8. بيئة العمل النفسية، ويندرج تحتها طبيعة العمل، وضغط العمل.

9. معدل الرواتب والأجور داخل الفندق.

10. الاستقرار الوظيفي، مدى الاستقرار في نفس الوظيفة دون الانتقال إلى وظيفة أخرى أو قسم أخر داخل الفندق، أو الانتقال للعمل في احد فروع الفندق داخل وخرج البلد إذا كان تابع لسلسلة عالمية.

11. التطور الوظيفي، مدى إمكانية الحصول على مراتب وظيفية أعلى كلما ازداد عدد سنوات الخبرة في مجال العمل داخل الفندق.

12. التوافق الوظيفي، مدى إمكانية توافق طبيعة ومتطلبات الوظيفية مع رغبة وقدرة ومهارة الموظف في انجازها، بمعنى أخر حب العمل، كلما كان الموظف قادر على انجاز عمله بشكل جيد دون عناء ومشقة وتعب، كلما أحب عمله أكثر فاكثر.

13. العدل الوظيفيJob Fair ، مدى فاعلية وجدية والتزام إدارة الفندق في اعتماد القوانين والأنظمة وتشريعات العمل، وتطبيقها على كل موظف داخل الفندق

دون تحيز أو ميول لمحسوبية، واعتماد مبدأ ونظام الوصف الوظيفي، ومتطلبات شغل الوظيفة بشكل جدي وفاعل دون تحيز أو تنازل وبعيدا عن العلاقات الشخصية والعرقية.

14. الأمان الوظيفي، مدى الاستقرار والثبات في الوظيفة دون التسريح السريع من العمل وفقدانه لأسباب خارجية غير متعلقة بالموظف نفسه.

ثانيا- التحفيز المباشر: ويشتمل على واحد أو أكثر أو كل ما يأتي:

أ- التحفيز المالي (ويشمل معدلات الراتب وملحقاته، وجميع أنواع الحوافز المالية).

ب- التحفيز المعنوي .

ج- التحفيز المالي والمعنوي.

وسوف يتم توضح ذلك ضمن أنظمة الحوافز في الفندق.

انظمة الحوافز في الفندق :

يوجد ثلاث أنظمة حوافز في الفندق وهي كالاتي :

أولا :- نظام الحوافز المالي.

ثانيا: نظام الحوافز المعنوي.

ثالثا:- نظام الحوافز المالي والمعنوي

اولا:- نظام الحوافز المالي:

يُعَد هذا النوع من أهم أنظمة الحفز في بلدان الدول النامية، إذ أن نسبة عالية جدا من الموظفين والعاملين في الفندق غايتهم الأساسية من العمل هو لكسب الرزق من أجل ديمومة العيش ووفقا لمستوى معيشي معقول يتناسب مع حاجات ومتطلبات العصر . لذلك بات مهما النظر إلى إمكانية تدعيم الموظف ماديا حتى يتسنى له الاستمرار والإبداع في العمل إذا ما تحققت له القناعة التامة، والتي ستحقق له الرضا الوظيفي ، وغالبا ما يتم ذلك من خلال الحفز المادي، وللحفز المادي صورٌ متعددة نذكر منها :

1- الزيادات الدورية : وتكون على أساس دوري، إما كل بداية سنة أو عند إكمال الموظف لسنة أو بعد إكمال الموظف دورة تدريبية تساعد في رفع كفاءة أدائه وبالتالي زيادة أنتاجه .

2- نظام راتب 13 أو 14 شهر، إذ يتم منح الموظف راتب شهر أو شهرين إضافيين في نهاية السنة.

3- التأمين الصحي: تختلف درجة التأمين الصحي الذي يُعطى للموظف حسب الدرجة الوظيفية ، ففي بعض الفنادق يُمنح المدراء تأمين درجة أولى ، أما باقي الموظفين فيأخذون تأمين ذو درجات أقل، او قد يتساوى جميع الموظفين بالفندق حول منحهم درجات التامين الصحي، بحيث يقوم الفندق بالتكفل بدفع النسبة الأكبر من تكلفة المبلغ ، أما الموظف فيستحمل الجزء الأيسر ووفقا لدرجة تأمينه .

4- منح الموظف لقب (موظف الشهر أو الموظف المثالي) : يُعطى لقب الشهر للموظف الذي يتم اختياره من قبل مدراء الأقسام في الفندق ، ويختلف مقدار وحجم الجائزة أو التكريم الذي سيمنح لذلك الموظف ، بعض الفنادق العالمية تعطي موظف الشهر مكافأة مالية مع إجازة لمدة أسبوع يتخللها رحلة الى أحد فروع الفندق في الدول المجاورة ، ويقوم الفندق بتغطية جميع التكاليف .

5- منح الموظف سكن مجاني، وفي هذه الحالة سوف يخفف الفندق أو يرفع عن كاهل الموظف تكلفة أجار البيت أو السكن، وسيوفر للموظف مبلغ أجار البيت بمثابة حفز مالي إضافي يتلقاه الموظف بصورة غير مباشرة.

6- نظام نقاط بدل الخدمة (Service Charge)، ويختلف نظام توزيع بدلات الخدمة من فندق إلى أخر وفقا لسياسة ونظام عمل الفندق، فمثلا:

أ- قد تلجئ بعض الفنادق إلى توزيع نقطة واحدة متساوية على جميع الموظفين، دون النظر إلى مستوياتهم ومناصبهم الوظيفية والإدارية. مثال ذلك:

كان مبلغ ما حصل عليها فندق من بدلات الخدمة لشهر معين هو (100000) دينار، وكان عدد موظفي الفندق (1000) موظف (يشمل المدير العام وكذلك اصغر منصب وظيفي في الفندق)، هنا تكون حصة كل موظف من نقطة بدل الخدمة هي :

100000 \ 1000 = 100 دينار نقطة بدل الخدمة. وهي حصة كل موظف في الفندق.

ب- قد تلجئ فنادق أخر إلى اعتماد تخصيص عدد نقاط لكل موظف توزع على أساسها بدلات الخدمة. فتمنح المدير العام فرضا 5 نقاط ، والموظف البسيط الجديد 1 نقطة.

وكما في المثال الأتي:

	المنصب الوظيفي	عدد الموظفين	عدد النقاط الممنوحة	المجموع الكلي للنقاط لكل منصب	حصة الموظف
-1	G M	1	5	5=(1×5)	709.2=141.84× 5
-2	Head Department	10	4	40=(4 × 10)	567.63= 141.84× 4
-3	Supervisor	20	3	60=(3 ×20)	425.52 =141.84×3
-4	Employ	300	2	600=(2 × 300)	283.68 = 141.84×2
Total		331	14	705	

ولو فرضنا أن إجمالي ما حصل عليه الفندق من بدل الخدمة لشهر معين هو (100,000) دينار، فان قيمة النقطة الواحدة ستكون:

قيمة النقطة الواحدة = إجمالي مبلغ بدل الخدمة \ المجموع الكلي للنقاط

قيمة النقطة الواحدة = 100000 \ 705 = 141.84 دينار

فتكون حصة المدير العام ، 141.84 × 5 =709 دينار.

حصة الموظف الجديد، 141.84 × 1 = 141.84 دينار.

ج- قد يعتمد توزيع بدل الخدمة على الموظفين في الفندق وفقا لقرار تحدده وزارة أو هيئة أو مديرية السياحة أو الشركة الأم لسلسلة فندقية عالمية، أو وفقا لرؤية وقرار مجلس إدارة الفندق، فمثلا قد تحدد نسب توزيع بدل الخدمة على الموظفين كما يلي:

على افتراض أن نسبة بدل الخدمة المضاف إلى فاتورة النزيل في الفندق هي (10 ٪) ، وبلغ إجمالي مبلغ بدل الخدمة لشهر معين (100,000) دينار، فإن هذه النسبة المستحصلة توزع على الموظفين في الفندق كما يلي:

40 ٪ من 100000 دينار لموظفي قسم (R . D) و (F. B)

20 ٪ من 100000 دينار لباقي موظفي (Operational Departments)

15٪ من 100000 دينار لباقي موظفي الفندق

15٪ من 100000 دينار بدل تلف وكسر وفقدان عدد وأدوات

10٪ من 100000 دينار تكريم للموظفين المنضبطين والمتميزين

نلاحظ في المثال السابق (الفقرة ج) عدم صرف مبلغ بدل خدمة للمناصب الإدارية على اعتبار أن معدل رواتب وأجور وامتيازات الإدارات العليا بحد ذاتها مرتفع.

وقد يحتسب لهم نسبة معينة من رسم الخدمة وذلك وفقا لرؤية الجهات الحكومية أو رؤية الإدارة الأم للسلسة أو إدارة الفندق.

ثانيا: نظام الحوافز المعنوي:

بدأ التركيز في الفترات الأخيرة من هذا العقد على الجانب السلوكي والنفسي في التعامل مع الموظفين وذلك بسبب الدور الفاعل والكبير الذي يلعبه هذا الجانب في تحفيز الموظف على تأدية المهام والواجبات المناطة به على أتم وجه بما يضمن ولائه للفندق .

ويتمثل الحفز المعنوي في الفنادق بما يلي :

1- ترقية الموظفين:

يسعى الموظف دائما إلى أشغال مناصب مرموقة داخل الفندق من خلال التمايز في أدائه قياسا بباقي الموظفين. ودائما يحرص الموظف إلى التطلع نحو ما هو افضل وأحسن له . فترقية الموظف إلى وظيفة أعلى لا تعني حفزه ماديا فقط بل معنويا أيضا من خلال الصلاحيات الأوسع، والتوسع في قدرته على اتخاذ القرارات مما يدفعه إلى التمايز أكثر وأكثر في مجال العمل والإبداع حتى يرقى إلى ما هو أفضل .

2- الدورات التدريبية:

الهدف من البرنامج التدريبي هو لرفع كفاءة أداء الموظف وتطوير مهاراته وإمكانياته في إنجاح أعماله وبالتالي أعمال الفندق ، ولا يتم ذلك إلا بعد اكتساب الموظف ثقته بنفسه وبإمكانياته وطاقاته والتي يساهم البرنامج التدريبي على إكسابه إياها ، فتكون الدورات التدريبية حافزاً يشد من عزيمة الإصرار والتحدي لدى الموظف .

3- الشهادات التقديرية:

تعتبر الشهادات التقديرية التي تُمنح للموظف بمثابة تثمين لجهوده تضاف الى سيرة الموظف خلال حياته العملية تمكنه من التمايز والتنافس على مناصب أعلى داخل الفندق أو على وظائف في فنادق أخرى . ولأهمية هذا النوع من الحفز المعنوي نجد أن أغلب الفنادق مهتمة بما يعرف بلقب الموظف المثالي خلال الشهر . حيث توضع صورة الموظف على لوحة الشرف ويطلع عليها باقي الموظفين ويكون بمثابة القدوة .

ثالثا:- نظام الحوافز المالي والمعنوي:

أصبح هذا النظام من أكثر أنواع الأنظمة التحفيزية رواجا في المنشات السياحية والفندقية في وقتنا الحاضر لما له من تأثير ايجابي وفاعل على شخصية ونفسية ووضع الموظف المالي.

يعتمد هذا النظام التحفيزي على رؤية متطورة للإدارة، متعلقة بأهم العوامل التي يمكن لها أن تحقق رضا الموظف عن مؤسسته التي يعمل بها، لذلك كان للعنصر المعنوي والمالي اثراً بالغاً لخلق الرضا الوظيفي لموظفي الفنادق.

فنلاحظ اليوم اعتماد الفنادق على أسلوب التحفيز المزدوج (مالي ومعنوي) من خلال ما يلي:

1- الدورات التدريبية، إذ أنه في حال اجتياز الموظف دورة تدريبية (حافز معنوي) بنجاح وضمن معدلات ومراتب عالية تصرف له مكافئة مالية (حافز مادي).

2- موظف الشهر المثالي، في حال حصول الموظف على لقب موظف الشهر المثالي لفترة شهرين متتاليين (حفز معنوي)، تصرف له مكافئة مالية (حفز مالي).

3- في حالة خروج الموظف من وعكة صحية أو عملية في مستشفى، تقام له حفلة بسيطة بسلامة العودة (حفز معنوي)، وتصرف له هدية مالية (حفز مالي). وكذلك الحال في حالة حصول الموظف على شهادة أكاديمية معينة.

4- التامين الصحي في المستشفيات الراقية والمشهورة والمعروفة، دليل على اهتمام الفندق بموظفيه وصحتهم وكذلك صحة عوائلهم (حفز معنوي)، أما نسبة التأمين المالية التي يتحملها الفندق هي بحد ذاتها حفز مالي.

5- بعض الفنادق تعتمد أسلوب الترويح السنوي لموظفيها ضمن السلسة العالمية لها، فتقوم مثلا بمنح الموظف إجازة شهر خلال السنة (حفز معنوي)، مع توفر رحلة سياحية له بواقع أسبوع أو اقل للنزول في احد فنادق فروع السلسلة خارج نطاق البلد الذي يعمل فيه، وتكون هذه الرحلة مدفوعة النقل والإقامة (حفز مالي).

6- ترقية الموظف تمثل (حفز معنوي)، وبالمقابل سوف يزداد بذلك معدل رواتبه وحوافزه وامتيازاته المالية (حفز مالي).

7- منح الموظف فرصة إكمال تعليمه الأكاديمي، بأن يتفرغ ضمن الوردية الصباحية (Shift A) لحضور المحاضرات (حفز معنوي)، وقد تلجئ الإدارة إلى دفع أقساط دراسته بحيث تصبح على حساب الفندق بمثابة منحة دراسية (حفز مالي).

وهناك أساليب أخرى كثيرة تعتمدها إدارات الفنادق كي تحقق الحفز المالي والمعنوي لموظفيها وبالتالي كسب رضاهم وولائهم وانتمائهم للفندق أو السلسلة التي يعملون تحت مظلتها.

مسح أنظمة الرواتب للفنادق المنافسة :

من الضروري معرفة معدلات ومستويات الرواتب التي تدفعها الفنادق الأخرى المنافسة ضمن نفس الدرجة، وتوظف نفس الكفاءات والخبرات والمهارات من الموظفين من أجل دفع رواتب مساوية على الأقل لمستويات رواتبهم.

وغالبا ما يتم التركيز في المسح على الجوانب التالية :

- معدلات الرواتب الأساسية.
- الحدود الدنيا والحدود العليا لمستويات الراتب .
- الحوافز .
- الزيادات التي تطرأ على الرواتب لمواكبة تكاليف المعيشة .
- الإجازات الدورية مدفوعة الأجر .
- العطل مدفوعة الاجر .
- الإجازات المرضية مدفوعة الأجر .
- تعويضات العلاج .
- التأمينات بأنواعها .

- العلاوات الدورية .
- مكافأة نهاية الخدمة .
- مكافأة الاستغناء عن خدمات الموظف .
- ظروف العمل .
- ساعات العمل .
- بدلات طبيعة العمل (بدل ملابس والمناوبة الليلية وغيرها) .
- نظام الأجور الإضافية .

وغاية ما تطمح له ادارة الفندق من هذا المسح هو من أجل اجتذاب أفضل الموظفين والعاملين في سوق العمل الفندقي والعمل على استمرار بقائهم في الفندق وعدم تسربهم لفنادق أخرى بسبب الراتب وحوافز العمل الأخرى مما قد يسبب ارتفاع معدلات دوران العمل الفندقي .

الوحدة العاشرة:

حوسبة (أتمتة) إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

HR automating in Tourism and Hotels Institutions

- ***(Human Resources System) Skyper System***
- ***Employees Management System In Arabic***

10-1 حوسبة (أتمتة) إدارة الموارد البشرية **HRM automating**

10 -2 برنامج إدارة الموارد البشرية في الفنادق

10 -3 خصائص برنامج إدارة الموارد البشرية في الفنادق

حوسبة (أتمتة) إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

HR automating in Tourism and Hotels Institutions

حوسبة (اتمتة) إدارة الموارد البشرية HRM automating:

أصبح من الضروري في يومنا الحاضر اعتماد السرعة والدقة والمعلوماتية المتعددة في إدارة جميع الأعمال ولا سيما إدارة الموارد البشرية. لذلك ظهرت الحاجة إلى أتمتت وظائف قسم إدارة الموارد البشرية في الفنادق.

ولكبر عدد الموظفين في الفنادق، وتنوع مهاراتهم ومناصبهم الوظيفية، كان للكمبيوتر والبرامج المحوسبة ضرورة قصوى لتخطيط ، تنظيم ، متابعة، ومراقبة الموظفين وإدارة جميع العمليات المتعلقة بهم.

برنامج إدارة الموارد البشرية في الفنادق HRM Program :

يتم تصميم هذا البرنامج وفقا لنظام أوراكل (Oracle) أو نظام (Access)، وقد سارعت الدول النامية ولا سيما العربية منها إلى شراء هذه البرامج من شركات غالبا ما تكون أجنبية، وبمبالغ عالية جدا لإدراكها أهمية ودور هذه البرمجيات في انجاز مهام ومتطلبات ووظائف قسم إدارة الموارد البشرية في المنشات السياحية والفندقية والصناعية، بل وحتى الزراعية والتجارية منها.

رغم ذلك هناك بعض الهواة لإعداد وتصميم البرمجيات المختلفة يقومون بتصميم برامج الكترونية جديدة تُعنى بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات لكن بشكل أو بنسق واحد، ويسوقون هذه البرامج مجانا عبر الشبكة العنكبوتية (Internet) مقابل تبرعات مالية زهيدة يتقدم بها المستفيدون من هذه البرامج لتلكم الهواة كي يطوروا مهاراتهم وإبداعاتهم وينجزوا ما هو جديد. ويتم استخدام البرنامج عبر النت (Net)، ومثال ذلك برنامج إدارة الموارد البشرية من (OrangeHRM)، إذ وصل عدد

مستخدمي هذا البرنامج المجاني حول العالم إلى قرابة (175,000) مستخدم ، ما بين شركات صغيرة ومتوسطة وكبيرة بما ضمنها مؤسسات حكومية.

وهناك عدة برامج لإدارة شؤون الموظفين في الفنادق، ويعتمد نوع وطبيعة وحجم البرنامج على ما يلي:

1- حجم المنشأة السياحية والفندقية.(حجم هيكلها التنظيمي، وعدد موظفيها وتوصيفهم الوظيفي)

2- نوع المنشأة السياحية (شركة سفر وسياحة Travel Agent، مكتب تنظيم رحلات Tour Operator ، مطاعم، موتيلات، بيوت شباب، أجنحة فندقية، أبراج سياحية، فنادق، .... الخ).

3- نطاق عمل المنشأة السياحية والفندقية(محلي ، دولي، عالمي كسلسلة عالمية).

4- طبيعة عمل المنشأة السياحية والفندقية (نقل، إقامة، خدمات طعام، خدمات شراب، تسلية وترفيه، .... الخ).

5- درجة تصنيف المنشأة السياحية والفندقية.

وهناك عدة اعتبارات أخرى قد تفرضها المنشأة السياحية والفندقية تتناسب مع احتياجاتها ومتطلبات إداراتها بما يقتضى ورؤيتها للأمور والأحداث الخاصة بموظفيها الحاليين، المحتملين، والمستقبليين .

خصائص برنامج إدارة الموارد البشرية في الفنادق :

HRM Program Characteristics

يمتاز البرنامج بسهولة إدخال واسترجاع البيانات والمعلومات الخاصة بقسم الموارد البشرية وبموظفي الفندق، وأهم خصائص النظام :

1- أمكانية توثيق جميع بيانات ومعلومات الموظف (التفاصيل الشخصية مع الصور، معلومات التوظيف، الوثائق بجميع تفاصيلها، السجل الطبي، تفاصيل

التوظيف السابقة، المؤهلات، دورات تدريب الموظفين، المهارات، الهوايات........الخ) وفقا للحاجة (بالصور، بالمستندات، بالماسح الضوئي، بنسخ طبق الأصل، استخدام الكاميرا........الخ).

2- إعداد وخزن معلومات متعلقة ب(تفاصيل التوظيف، موقع العمل، فقرات ومدة العقد ،الكفيل ،تأشيرة السفر للأجانب . النقل الداخلي للموظفين بين الفروع، الإجازات ومكونات الراتب وتفاصيل دفعات الراتب منذ تاريخ الانضمام إلى الفندق).

3- السعة الخزنية غير المحدودة لما ورد في الفقرة السابقة (1,2).

4- إضافة وتخزين جميع ما يطرأ على الموظف من تغيرات في (راتبه الإضافي، الخصومات، الإجازات، الحوافز، المكافآت، الغيابات، الايفادات، الترقية، ......الخ).

5- إدارة متعلقات بطاقات وساعات العمل:

- ورديات أو مناوبات العمل (Shift A, B, C) .

- توقيتات تسليم المناوبة، في الفنادق يتم تقسيم مناوبات العمل كل 9 ساعات، بحيث يكون موظف المناوبة A موجود وموظف المناوبة B موجود أيضا ولمدة ساعة حتى يتم التأكد من تواجد العدد المطلوب من موظفي المناوبة المقبلة.

- تحديد أوقات دوام العمل الإضافي، وتعويضات ساعات التأخر أو الغياب (إذا كان معمولا به ضمن نظام إدارة الفندق).

- مراقبة أوقات حضور الموظف وتسليم المناوبة (بطاقة المسح الالكتروني، البطاقة المثقبة، ماسحات بصمة الأصابع أو قزحية العين أو الصوت الضوئية).

- رابط كامل بين جدول الرواتب والأجور وبين التحويل الآلي لبيانات حضور أو غياب أو تأخر الموظف في الفندق.

6- إمكانية تعقب موظف أو مجموعة موظفين في نفس اللحظة لإدارة متعلقاتهم.

7- إضافة كل المتعلقات الخاصة بخصومات الراتب من مصاريف(معاملات، رسوم، أتعاب معقبين، تراخيص، فحوصات، .... الخ) الخاصة بالموظف.

8- قدرة النظام على إظهار جميع أرصدة الموظف من الإجازات العادية والمرضية المدفوعة وغير المدفوعة.

9- توضيح جميع متعلقات العُهَد (الذمم) التي بذمة الموظف، من حيث (تأريخ استلامها من قبله، تأريخ إرجاعها، نوعها، عددها، الخصم المقرر عليه في حال الإخلال بتأريخ الإرجاع أو نوعه، ....الخ).

10- إمكانية تحديد متعلقات برنامج السلف المالية التي يمكن أن تُمنح للموظف، وكيفية إدارته من حيث تخصيص نسب مبالغ الاستقطاع من الراتب وفتراتها.

11- احتساب جميع متعلقات الراتب على ضوء المعطيات في النقاط السابقة، بحيث يتم تحديد أو تبيان ما يستحقه الموظف من راتب في نهاية الشهر.

12- خيارات اعتماد التقويم الهجري او الميلادي لاحتساب وتوزيع الراتب.

13- احتساب حقوق الموظف التقاعدية ومتعلقات مكافئة نهاية الخدمة الخاصة بالموظف حين بلوغه سن التقاعد أو في حالة ترك العمل.

14- توضيح صلاحيات التوقيت الخاصة ببرامج العقود السنوية او الشهرية لبعض الموظفين. مع رسائل تذكير بتواريخ انتهاء فترات صلاحيتها.

15- احتساب مستحقات موظفي المياومة (Casual) .

16- احتساب مستحقات الموظفين المؤقتين (Part Time).

17- توفيرإمكانية رقابية عالية للرجوع أو التأكد من أصولية وصحة عمليات تقدير وصرف الرواتب، وذلك عن طريق تقارير وقوائم تحليل مالية تفصيلية لجميع الحركات المالية النقدية والبنكية (Cash & Check) .

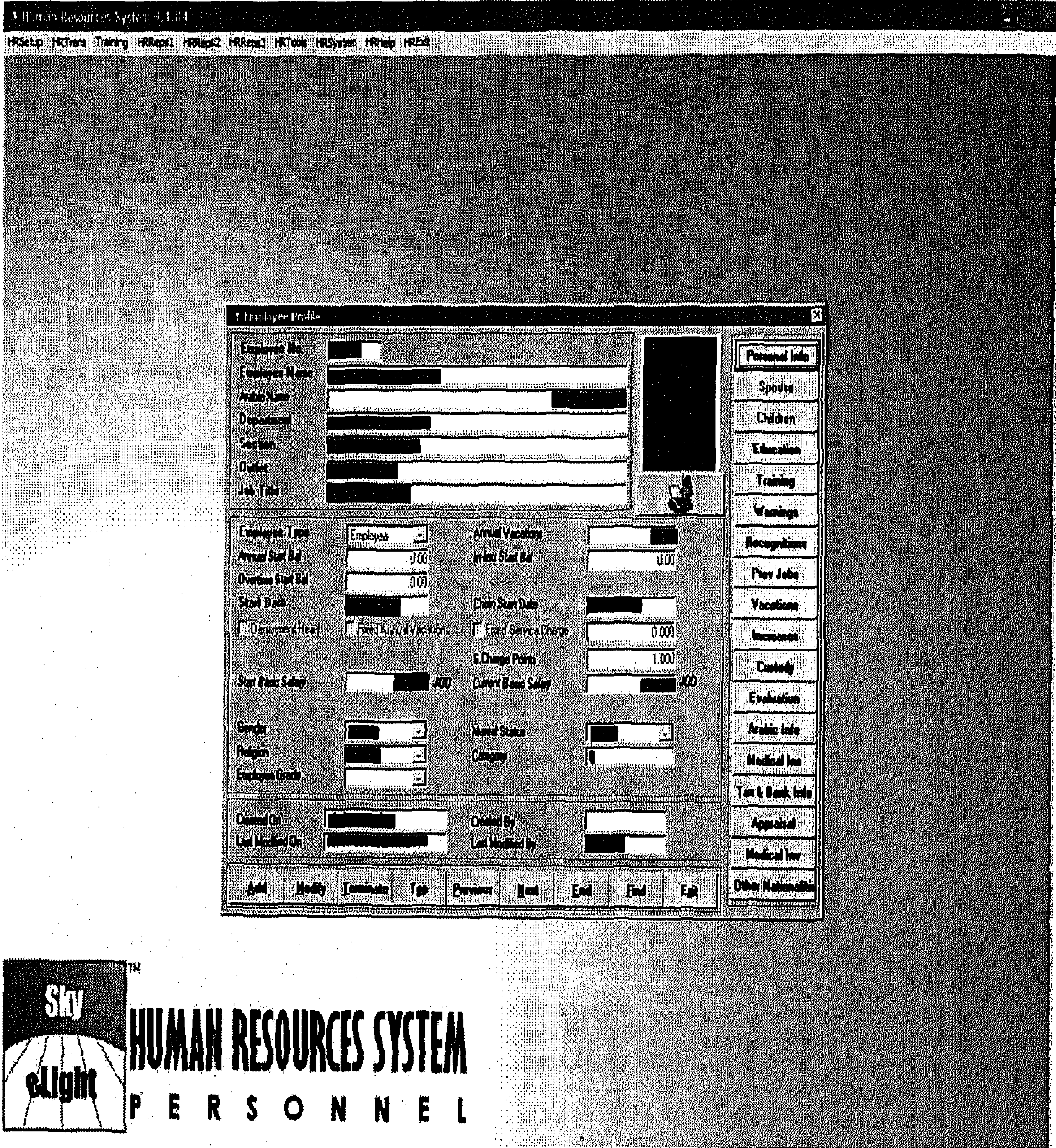
18- خاصية تخزين جميع العمليات (المعلوماتية والمالية) ضمن نسخ احتياطية لإجراءات أمنية ورقابية خاصة بالإدارة العليا.

19- يوجد برامج إدارة الموارد البشرية (باللغة العربية، باللغة الانجليزية، وباللغتين العربية والانجليزية)، وقد يطلب الفندق من الشركة المصممة والمعدة للبرنامج، اللغة التي تناسبه (الفرنسية، الروسية، .... الخ).

وفيما يلي صورا توضح شاشة برامج إدارة الموارد البشرية في الفنادق والمتعلقة بأقسام متنوعة، ابتداءً بشاشة الدخول (Password + ID) ومروراً بشاشة معلومات الموظفين وقائمة أو جدول الرواتب، والإجازات، وغيرها.

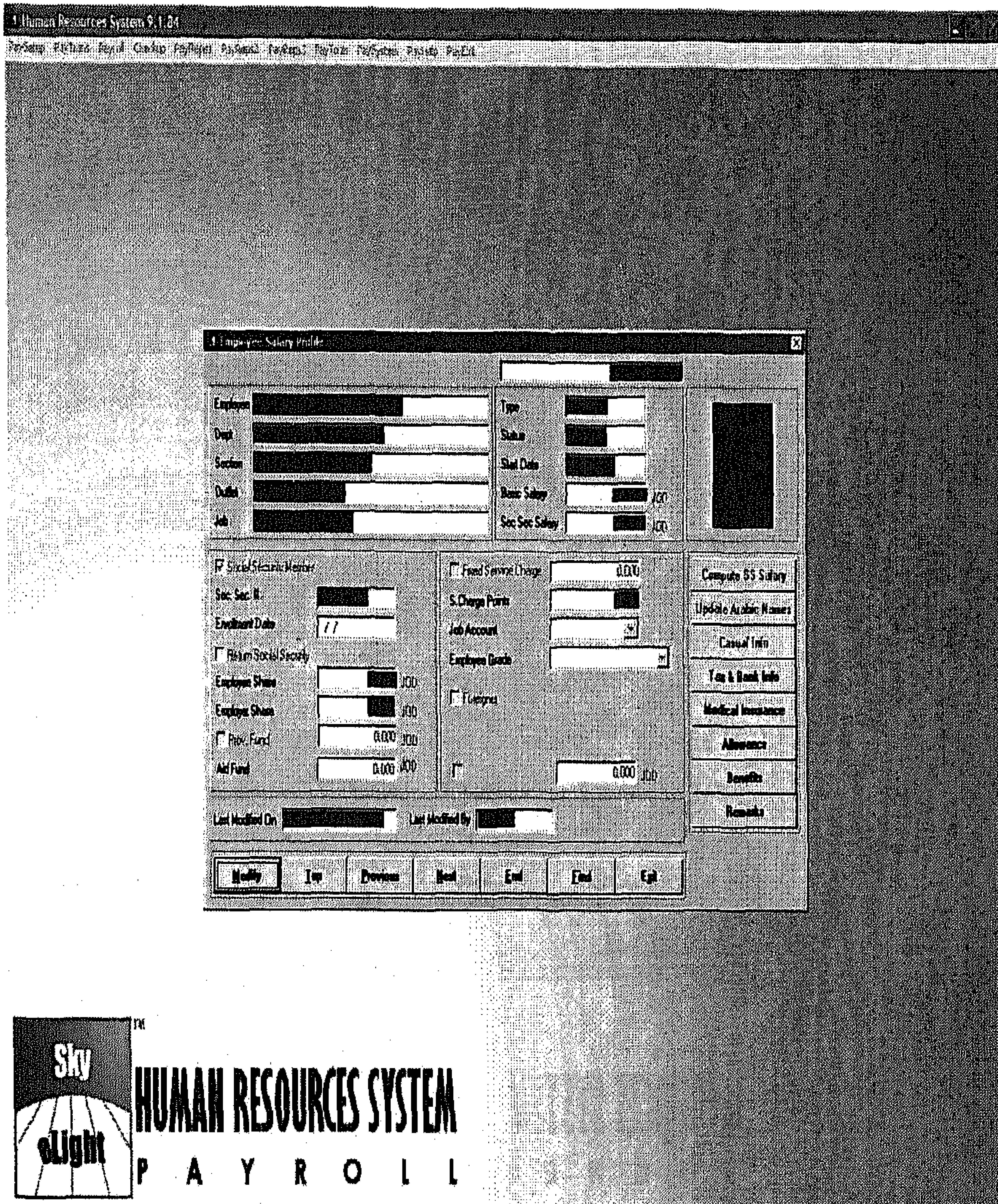


مقطع رقم (1) شاشة الدخول لنظام Sky Light System



مقطع رقم (2)Sky Light System شاشة المعلومات الشخصية والوظيفية للموظف

ملاحظة : لكل موظف في الفندق رقم خاص به يعرف ب(Primanx Key)، ولا يجوز ان يتكرر الرقم، اويُعطى الى موظف اخر حتى في حالة ترك الموظف لعمله في ذلك الفندق.



مقطع رقم (3)Sky Light System شاشة متعلقات رواتب الموظف

Human Resources System 6.1.84

PaySetup PayTrans Payroll Checkup PayReps1 PayReps2 PayReps3 PayTools PaySystem PayHelp PayExit

Employee Tax & Bank Info

☑ Calculate Income Tax ☑ Deduct Income Tax ☐ Return Income Tax

Tax Exempt			Inform Date
Parents	0		/ /
Relatives	0		/ /
University Students	0		/ /
College Students	0		/ /
Yearly House Rent	0.000	JOD	/ /
House Loan Interest	0.000	JOD	/ /
Medical Expenses	[redacted]	JOD	[redacted]

Notes

Bank Branch [redacted] Account # [redacted]

Beneficiary Name Swift Code

2nd Bank Branch

Account Number Amount 0.000

Beneficiary Name Swift Code

3rd Bank Branch

Account Number Amount 0.000

Beneficiary Name Swift Code

Acc Dept BO Account



HUMAN RESOURCES SYSTEM

P A Y R O L L

مقطع رقم (4) Sky Light System شاشة متعلقات رواتب الموظف (الضرائب ومتعلقات حساب البنك)

Employee Allowances

Allowances

Allowance	Amount JOD	Start Date	End Date
Personal	0.000		
Wife	0.000		
Children	0.000		
Food	0.000	/ /	/ /
Transportation	[redacted]	[redacted]	/ /
Mobile	0.000	/ /	/ /
Housing	0.000	/ /	/ /
Other Taxable	0.000	/ /	/ /
Other Non-Taxable	0.000	/ /	/ /

☐ **Bonus Salary**

Save Cancel

مقطع رقم (5)Sky Light System شاشة متعلقة برواتب الموظف (العلاوات والمخصصات والإجازات)

Employee Benefits

Benefits Paid By Employer

Benefit	Amount JOD	Start Date	End Date
Meals	[redacted]	[redacted]	/ /
Housing	[redacted]	[redacted]	/ /
Schooling	0.000	/ /	/ /
Residency	0.000	/ /	/ /
Pension	0.000	/ /	/ /
Insurance	0.000	/ /	/ /
Tickets	0.000	/ /	/ /
Others	0.000	/ /	/ /
Levy	0.000	/ /	/ /
MOH	0.000	/ /	/ /
CPF	0.000	/ /	/ /

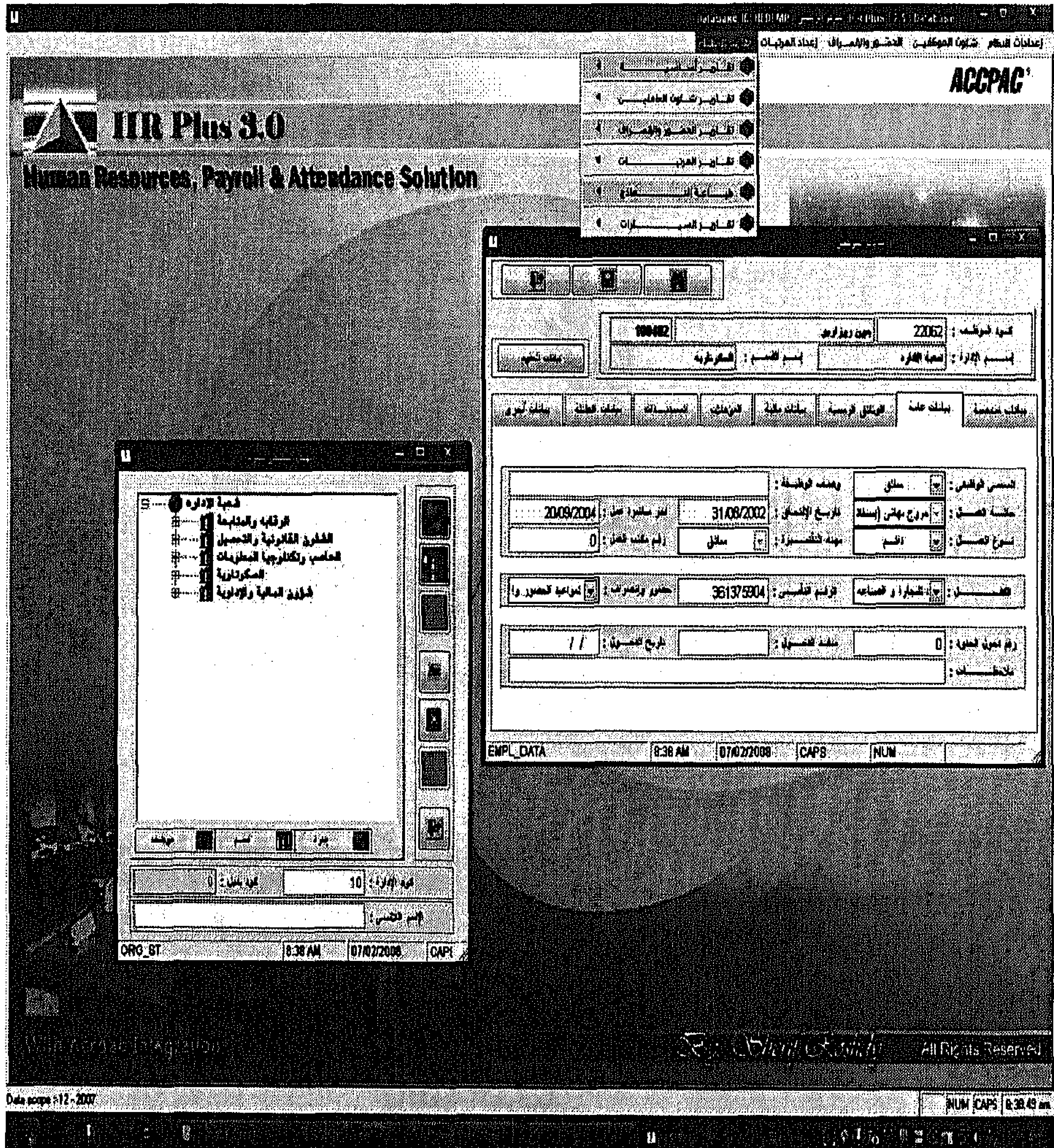
Save Cancel

مقطع رقم (6)Sky Light System شاشة متعلقة برواتب الموظف (التعويضات)

مقطع رقم (7) الشاشة الرئيسية لبرنامج Human Resources Management System (باللغة العربية)

نلاحظ في مقطع رقم (7) نظام HRMS باللغة العربية وبتصميم شاشة أفقي الخيارات(على يمين وشمال الشاشة)، وهو خاص بمستشفى معين إذ نلاحظ في أول حقل اسم المستشفى كون هذه المستشفى لها أكثر من فرع في المدينة.

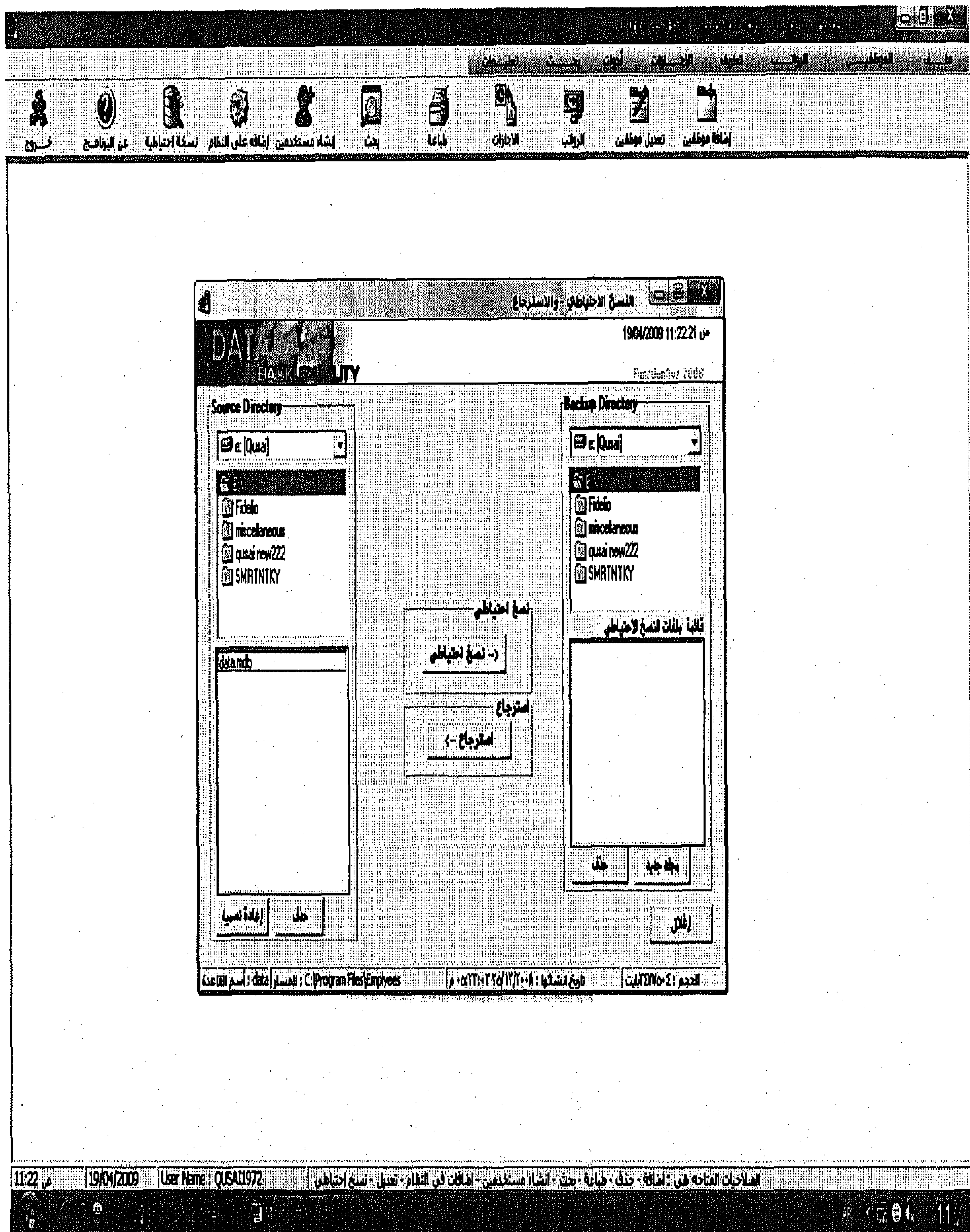
ولاحقا ضمن مقطع رقم (8) نلاحظ نموذج HRMS أيضا باللغة العربية، وسيتم في المقاطع التي تلي



مقطع رقم (8) شاشة متعلقة بخيارات البرنامج (باللغة العربية)

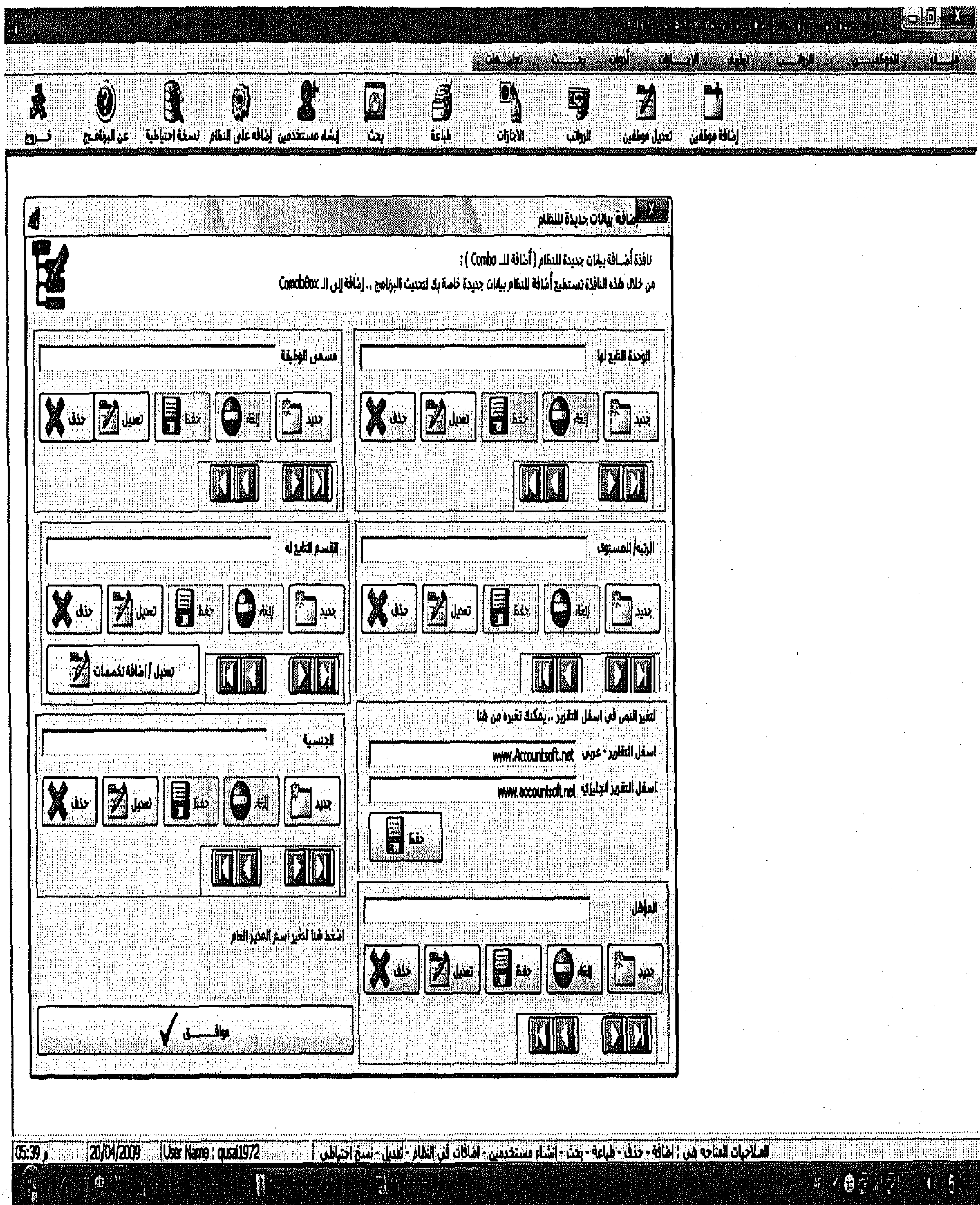


مقطع رقم (9) Stats Employees Management نظام إدارة شؤون الموظفين باللغة العربية



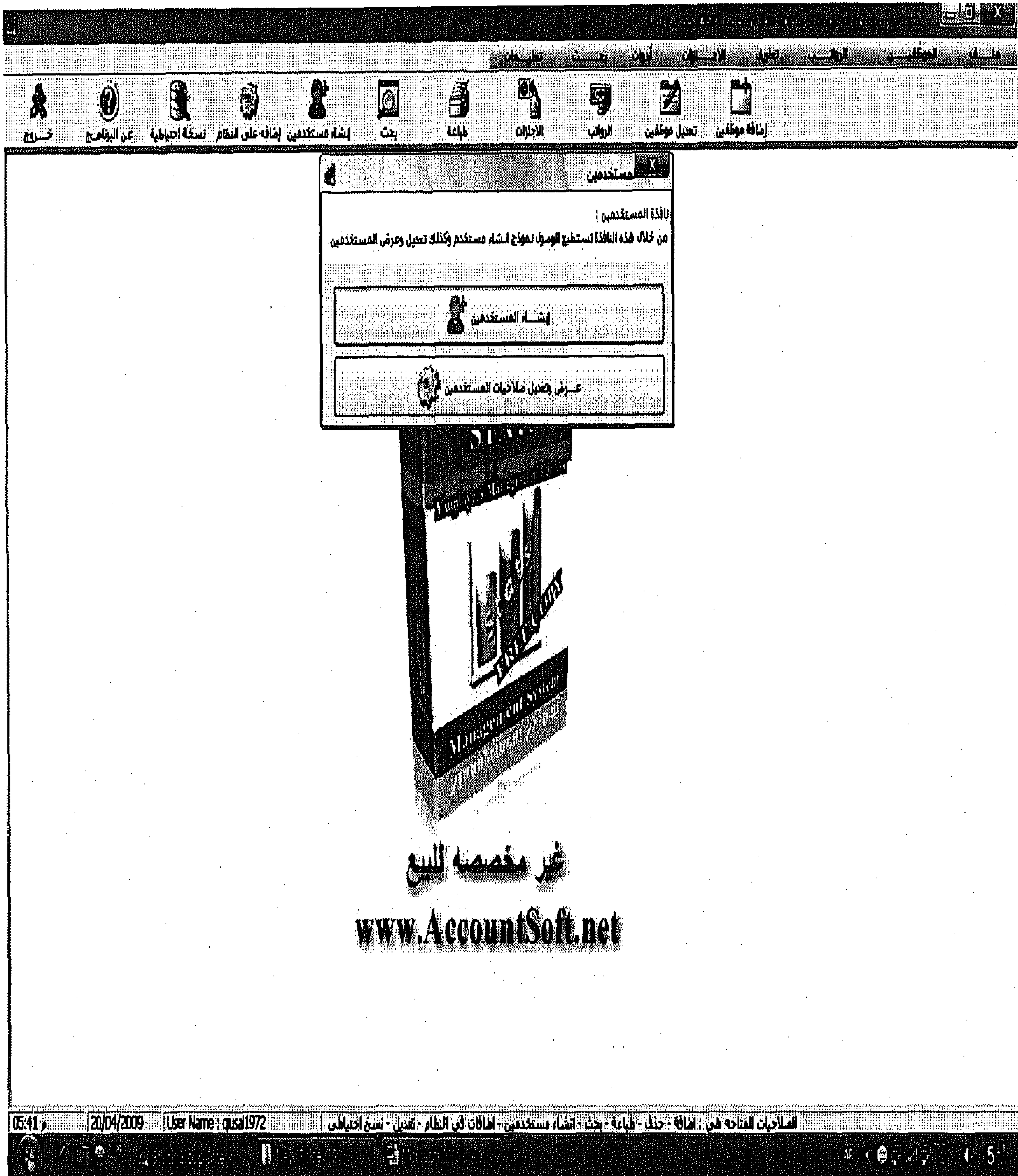
مقطع رقم (10) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين

شاشة إعداد نسخة احتياطية عن محتويات البرنامج المخزنة



مقطع رقم (11) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين

شاشة إضافة بيانات جديدة للنظام



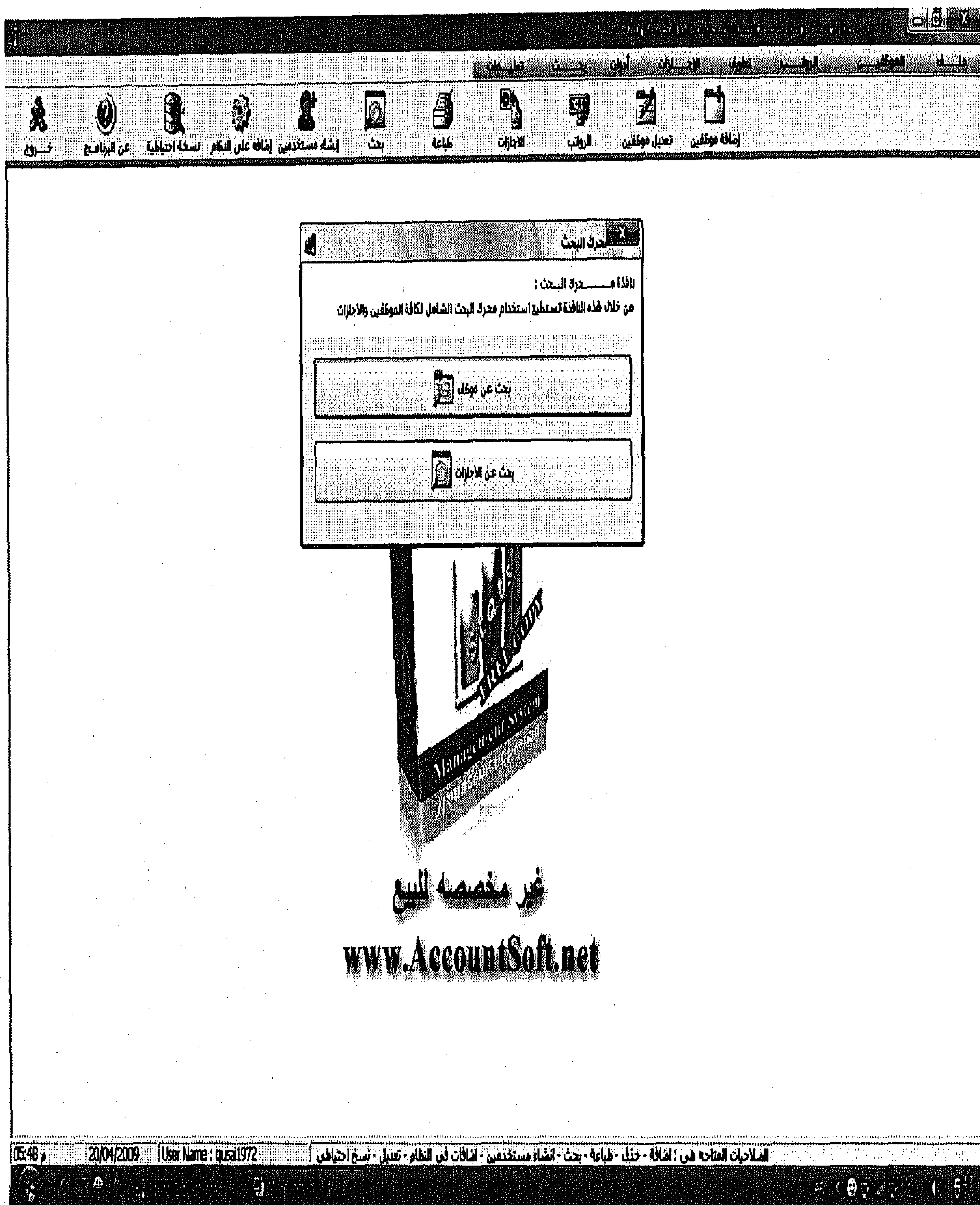
مقطع رقم (12) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين

شاشة إنشاء مستخدم للنظام (وضع بيانات خاصة بموظف قسم HRM كي يزاول عمله بإدخال البيانات والمعلومات، بمعنى أخر إسلوب امني احترازي وقائي من حدوث تلاعبات من قبل أي شخص ليس له علاقة بقسم HRM) .



مقطع رقم (13) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين

إلحاقا بالمقطع السابق (12) يتم تعبئة المعلومات الخاصة بالمستخدم، من اسم وكلمة مرور كي تكون له الصلاحية للدخول على البرنامج، وكما في شاشة مقطع رقم(13).



مقطع رقم (14) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين

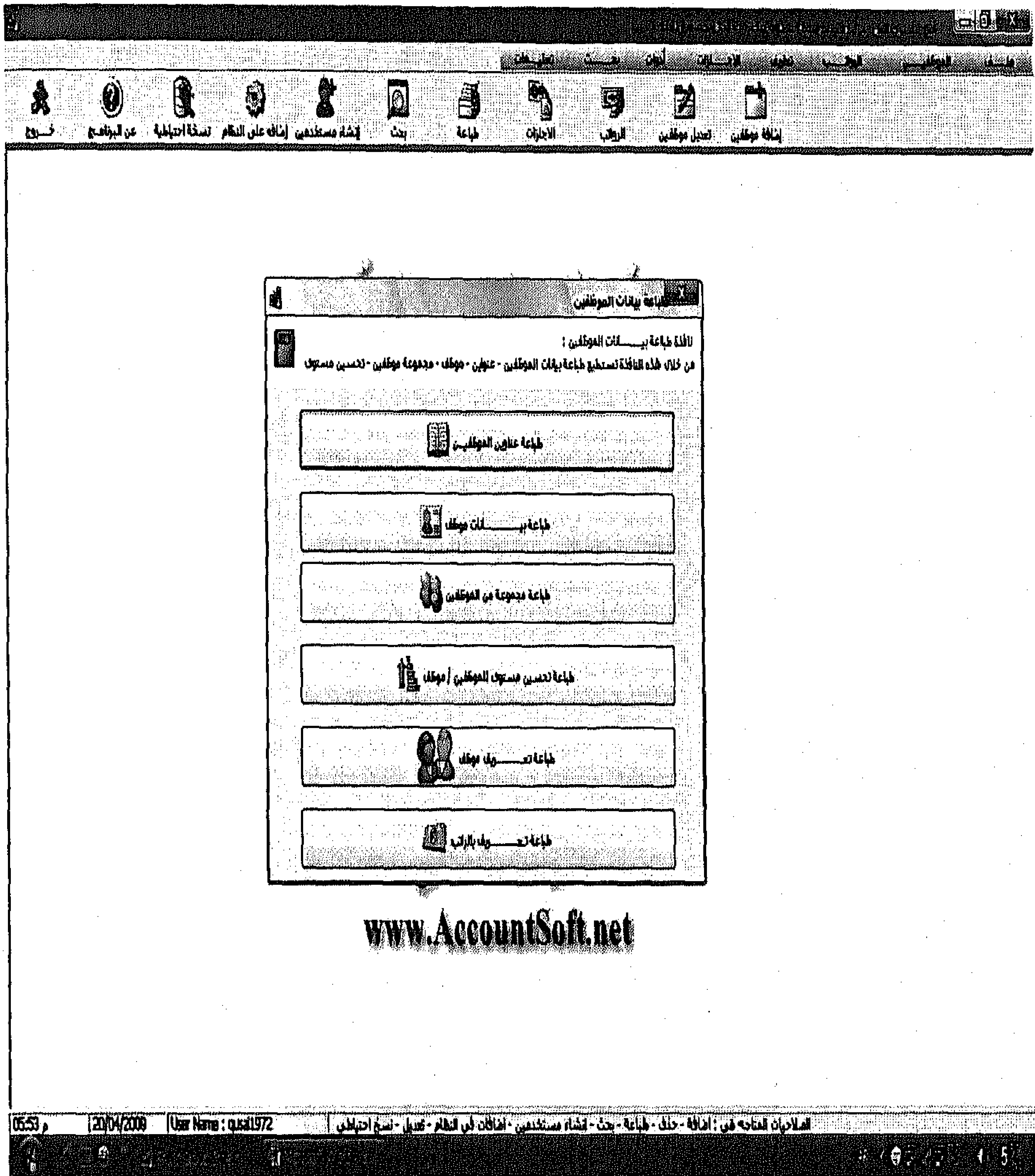
ويوضح خيار البحث إما عن موظف، أو عن الإجازات الممنوحة للموظفين.

مقطع رقم (15) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين

ويوضح خيار البحث عن موظف

مقطع رقم (16) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين

ويوضح خيار البحث عن الإجازات (المرضية، الاضطرارية أو الزمنية، السنوية).



مقطع رقم (17) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين

يوضح خيار طباعة كلا من {عناوين الموظفين، بيانات ومعلومات عن الموظفين، معلومات عن مجموعة موظفين، طباعة تحسين مستوى الموظفين(بيانات الموظفين مستحقي الترقية)، تعريف موظف (طباعة معلومات عن موظف معين لتعريف موقعه الوظيفي)، تعريف بالراتب الخاصة بالموظف }، وفيما يلي توضحاً لكل خيار طباعي ضمن شاشة بياناته الخاصة.

مقطع رقم (18) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين

طباعة عناوين الموظفين

مقطع رقم (19) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين

طباعة معلومات عن الموظفين وهي مشابهة لشاشة البحث عن الموظفين مقطع رقم (15)

خروج | عن البرنامج | نسخة احتياطية | إضافة على النظام | إنشاء مستخدمين | بحث | طباعة | الاجازات | الرواتب | تعديل موظفين | إضافة موظفين

طباعة بيانات مجموعة من الموظفين

نافذة طباعة بيانات مجموعة من الموظفين :

من خلال هذه النافذة تستطيع طباعة بيانات مجموعة من الموظفين لا يوجد رابط بينهم باسم المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفة | OsenXPButton | البحث بالاسم - اضغط هنا

عنوان التقرير | OsenXPButton

عدد السجلات :

بيانات الموظف							
رقم الحاسب	الاسم	اسم الأب	اسم الجد	اسم العائلة	المسمى الوظيفة	التخصص

06:05 م | 20/04/2009 | User Name : qusai1972 | الصلاحيات المتاحة هي : اضافة - حذف - طباعة - بحث - انشاء مستخدمين - اضافات في النظام - تعديل - نسخ احتياطي

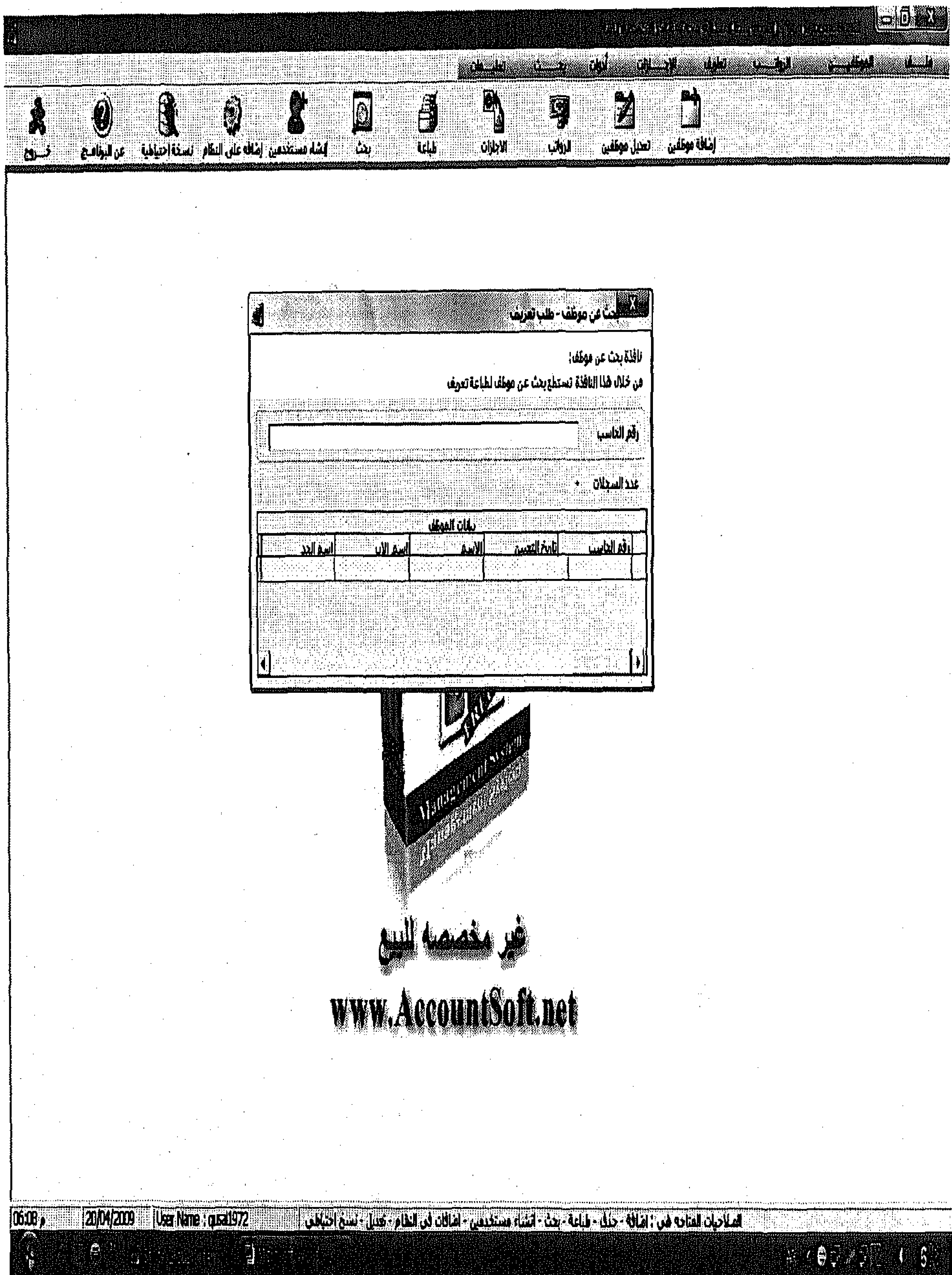
غير مخصصة للبيع
www.AccountSoft.net

مقطع رقم (20) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين

طباعة معلومات أو بيانات عن مجموعة موظفين.

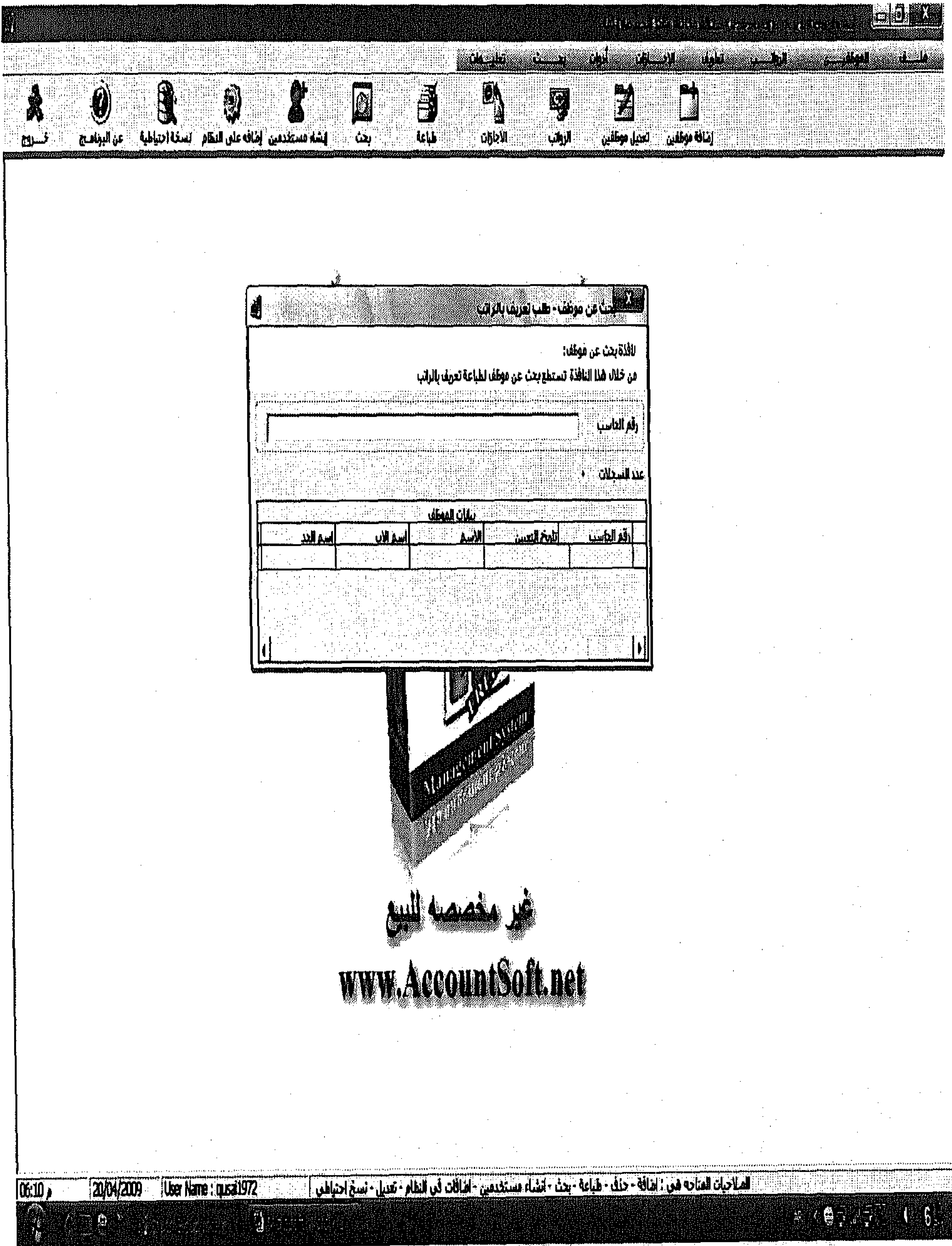
مقطع رقم (21) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين

طباعة بيانات الموظفين مستحقي الترقية.



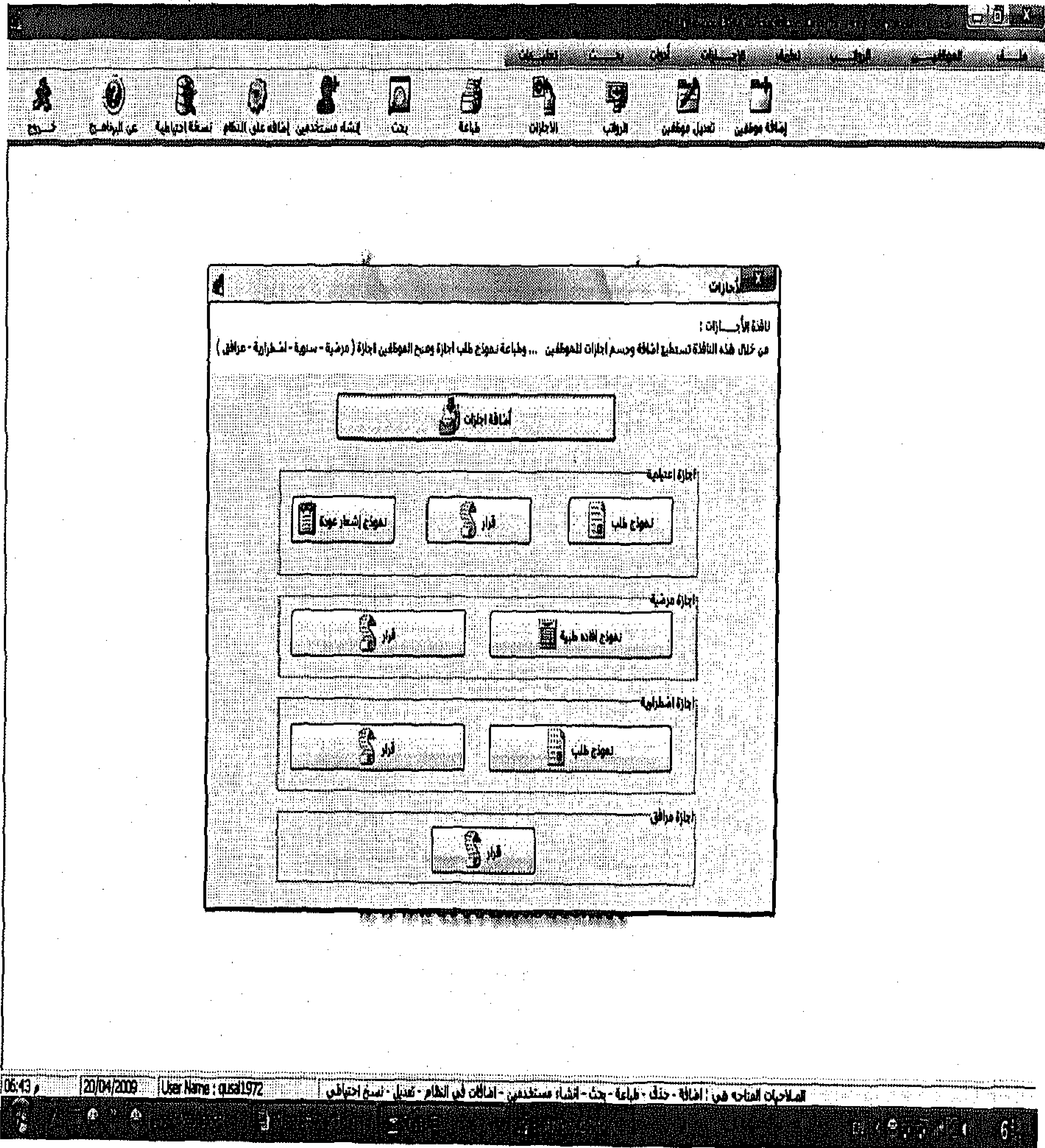
مقطع رقم (22) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين

طباعة معلومات عن موظف بعد استخدام شاشة البحث



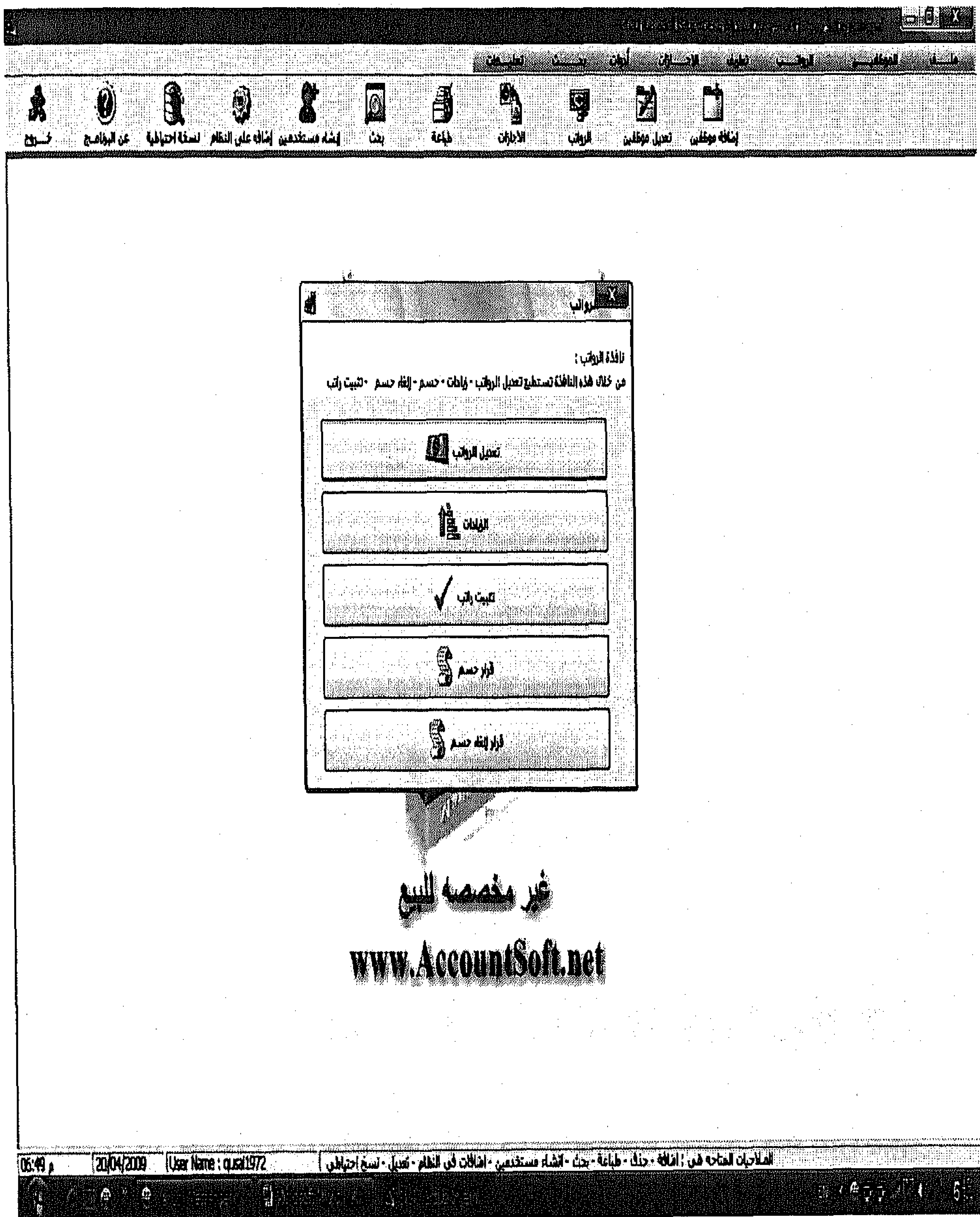
مقطع رقم (23) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين

طباعة معلومات عن رواتب الموظفين



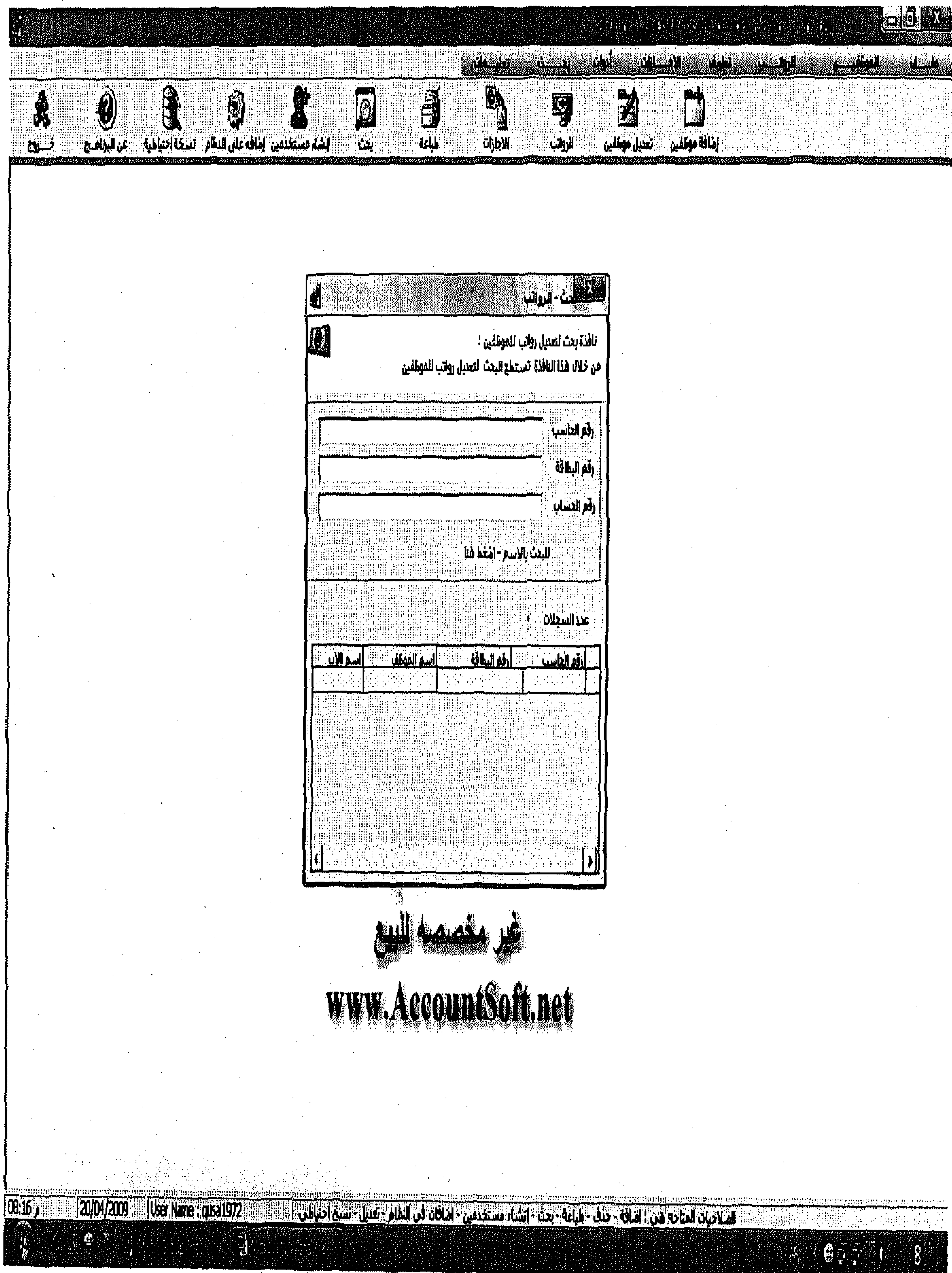
مقطع رقم (24) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين

شاشة الإجازات، نستطيع إضافة أو خصم إجازات للموظفين، وطباعة نموذج إجازات، ومنح الموظف الإجازات بأنواعها {سنوية، مرضية، اضطرارية، مرافق (قد يحتاج الموظف أن يكون مرافقا مع شخص آخر مريض أو مسافر)} .



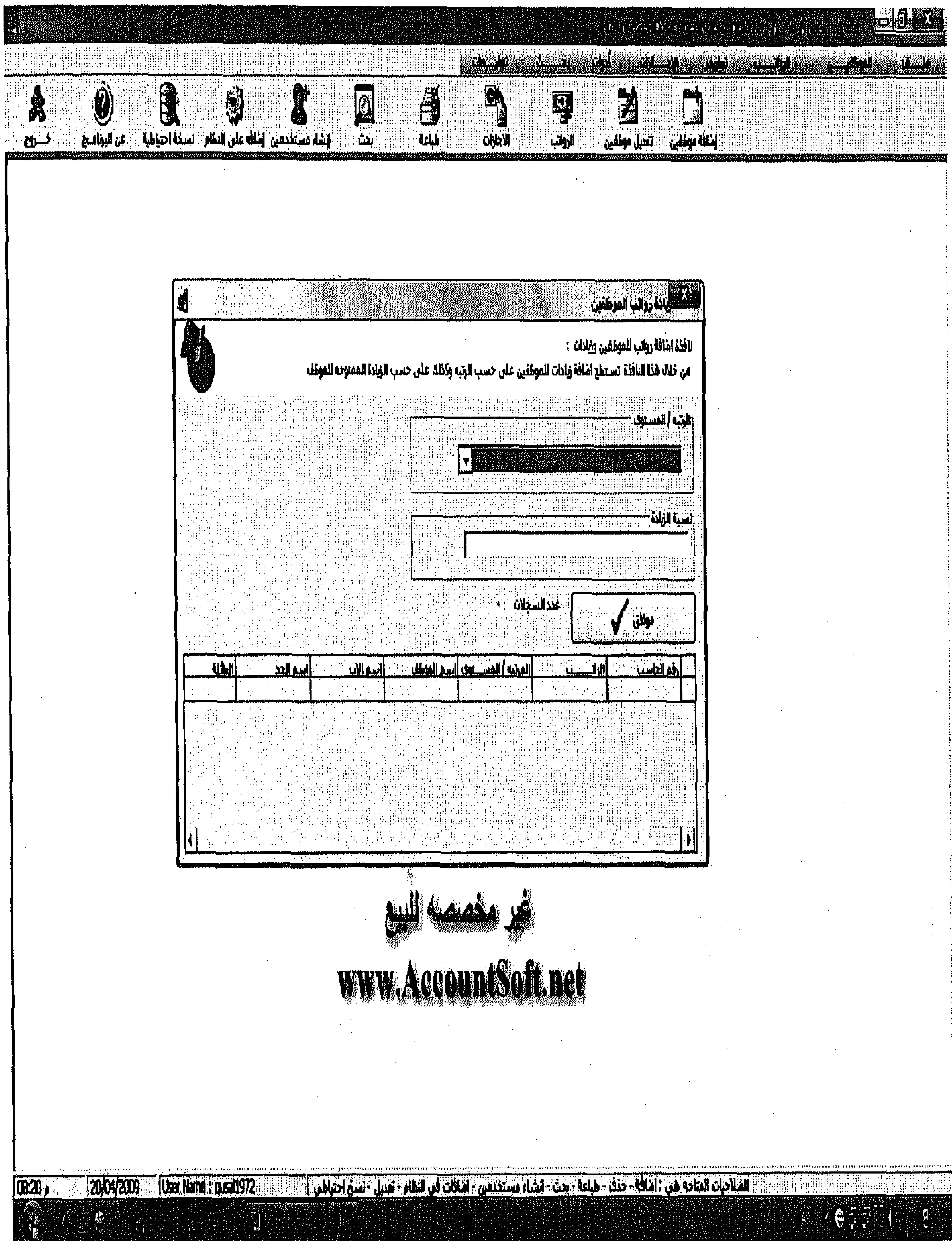
مقطع رقم (25) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين

شاشة الراتب وملحقاته، وتتكون من عدة خيارات { تعديل الراتب، الزيادات على الراتب، تثبيت الراتب، خصم من الراتب، إلغاء خصم من الراتب}



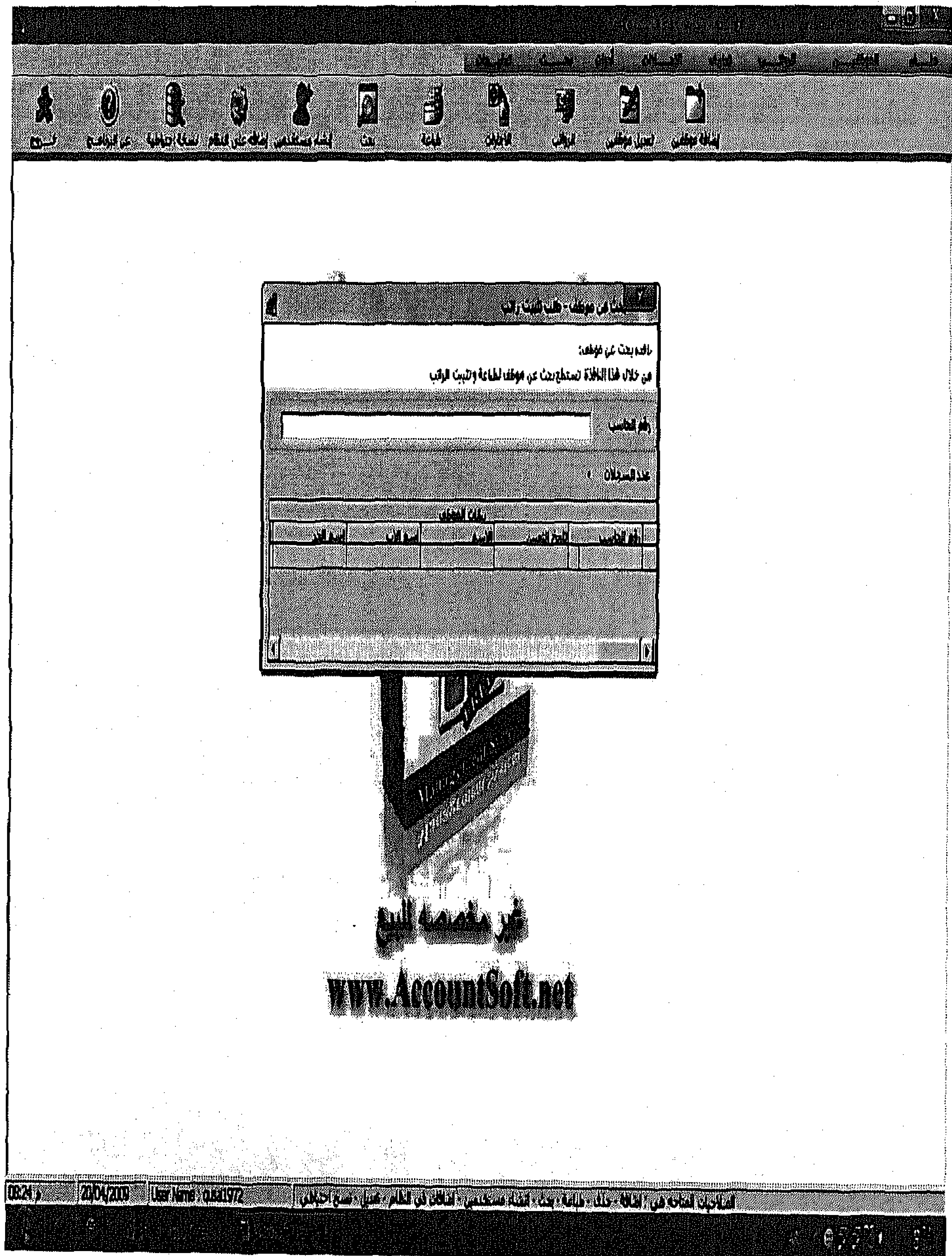
مقطع رقم (26) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين

شاشة تعديل راتب الموظف



مقطع رقم (27) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين

شاشة إضافة زيادات على راتب الموظف حسب رتبته الوظيفية، مع إمكانية إضافة أي زيادة تمنح للموظف.



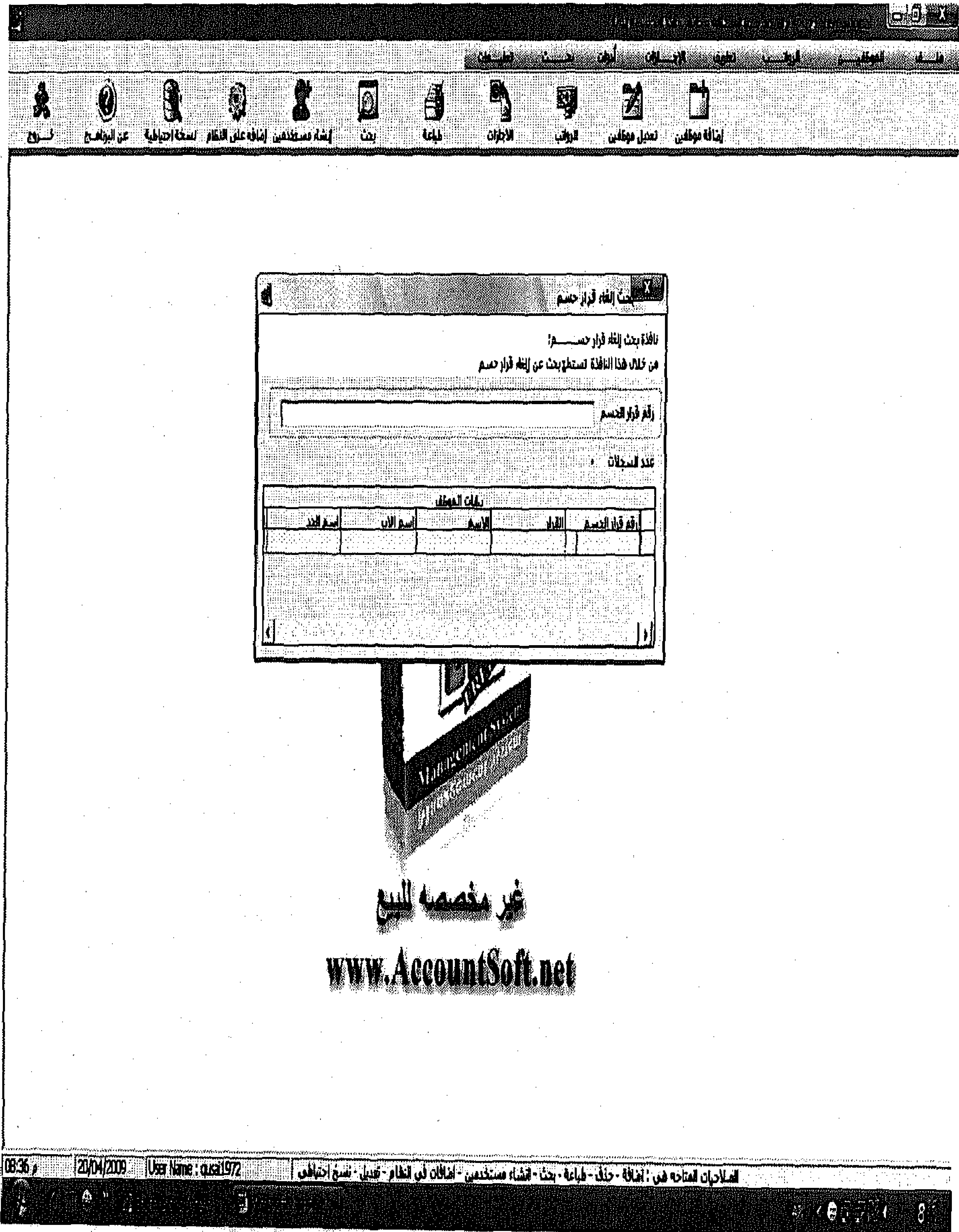
مقطع رقم (28) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين

شاشة البحث عن موظف مع إمكانية تثبيت وطباعة راتبه.

www.AccountSoft.net

مقطع رقم (29) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين

شاشة لخصم مبلغ من راتب موظف بسبب الغياب أو التأخر عن الدوام، أو بسبب تأخر الإنتاج أو الخدمة أو العمل.



مقطع رقم (30) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين

شاشة لإلغاء قرار خصم مبلغ من راتب موظف.

إضافة موظفين | تعديل موظفين | الرواتب | الاجازات | طباعة | بحث | إنشاء مستخدمين | إضافة على النظام | نسخة احتياطية | عن البرنامج | خروج

محرك البحث السريع - كل ما عليك هو كتابة الاسم او الرقم في احد مربعات النصوص للبحث عن المطلوب

رقم الحاسب

رقم البطاقة

التخصص

التقدير

المستوى / المرتبة

ARCH

للبحث بالاسم - اضغط هنا

عدد السجلات

رقم الوظيفة	مسمى الوظيفة	الاسم	اسم الأب	اسم الجد	البطاقة	رقم الحاسب	التخصص	القسم الطبي

الصلاحيات المتاحة هي : اضافة - حذف - طباعة - بحث - انشاء مستخدمين - اضافات في النظام - تعديل - نسخ احتياطي | User Name : qusai1972 | 20/04/2009 | 08:38 م

مقطع رقم (31) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين

شاشة تعديل معلومات وبيانات موظف .

مقطع رقم (32) Stats Employees Management System نظام إدارة شؤون الموظفين

شاشة إضافة معلومات وبيانات موظف جديد.

وهناك برنامجا الكترونيا متكاملا يدير جميع الأقسام الفندقية بضمنها إدارة الموارد البشرية، وهو نظام حاسوبي لإدارة المشاريع الفندقية الكبيرة. والذي يشمل كل الوحدات الوظيفية المطلوبة للإدارة الناجحة، وهو نظام قد يجمع بين أنظمة إدارة الفنادق الكترونيا (Micros,Opera, Fidelio, Horizon) مع برامج إدارة الموارد البشرية، إن الميزة الفريدة في هذا النظام هو أن جميع وحداته تتكامل بشكل سلس مما يتيح أتمتة عملية تدفق البيانات عبر مختلف الوحدات بصورة آلية كلياً.

وهذا النظام يعرف بنظام (Biztec Hotel)، ويمكن الاطلاع على الموقع الالكتروني لهذا النظام على الرابط التالي:

http://www.biztecsolutions.com/ar/biztec-hotel-product-details.html

الوحدة الحادية عشر:

الصحة والسلامة المهنية في المنشآت السياحية والفندقية

Occupational Health & Safety in Tourism and Hotels Institutions

11-1 مفهوم السلامة المهنية أهداف السلامة المهنية

11-3 إجراءات السلامة المهنية في الأقسام للمنشات السياحية

11-4 إدارة الموارد البشرية والسلامة المهنية

11-5 المخاطر المهنية وحوادث العمل والأمراض المهنية

11-6 قواعد السلامة المهنية عند استخدام الآلات والمعدات

11-7 البرامج الصحية والمهنية

11-8 قوانين وتشريعات السلامة المهنية والصحية للموظفين

الصحة والسلامة المهنية في الفنادق

Occupational Health & Safety in Tourism and Hotels Institutions

تركز إدارة الموارد البشرية على سلامة العنصر البشري و الذي يعتبر أثمن مورد لدى إدارة المنشأة السياحية وخاصة الفندقية، ويمكن القول أن من أكثر الأقسام التي قد تحدث فيها الإصابات وحوادث العمل هو قسم المطبخ في الفندق. لذلك ظهرت الحاجة إلى وجود قسم يضمن أو يساهم وبقوة في تحقيق ضمان المحافظة على العنصر البشري.

إن السلامة المهنية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المُتوقَع، والمحافظة على كفاءة، و قدرة، وخبرة هذا العنصر وحماسه للعمل، لذلك أهتم المعنيون بإدارة الموارد البشرية بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الحماية القصوى لكل فرد في المنشأة الفندقية من خلال قسم السلامة المهنية .

وتكمن أهمية الاحتفاظ بالعنصر البشري في المنشات السياحية والفندقية لما لهُ من دور فاعل في الوقت الحالي والدور الأهم في المستقبل، إذ أصبحت منافسة المنشات السياحية والفندقية تركز ضمن استراتيجيات إدارة مواردها البشرية على استقطاب الموظفين أصحاب الكفاءة والخبرة الطويلة إلى مرافقها لتشكيل فريق عملٍ قادرٍ على دخول سوق المنافسة العالمي، قادرٍ على التصدي إلى أوجه العولمة الجديدة، لذلك ستكون إدارات المنشات السياحية والفندقية اليوم بحاجة إلى التمسك والاحتفاظ بموظفيها أكثر من أي وقت مضى.

مفهوم الصحة والسلامة المهنية:

Occupational Health & Safety Concept

تُعنى إدارة الموارد البشرية في المنظمة بتوفير ظروف عمل مناسبة تمنع وقوع أخطار تهدد صحة الموظفين، وتوفر الحماية المهنية لهم، و الحد من خطر المعدات و الآلات والمواد المستخدمة ونواتجها ومخلفاتها وعوادمها على الموظفين ومكان العمل و محاولة

منع وقوع الحوادث وأمراض المهنة، أو التقليل من حدوثها، وتوفير الجو المهني السليم الذي يساعد الموظف على العمل والتقدم والإبداع.

ويمكن القول أن هناك عنصران أساسيان تُبنى عليهما جدية ومصداقية دور قسم السلامة المهنية في المنشاة السياحية أو الفندقية، وهما :

أ- العنصر الأخلاقي **Ethical Element** : وهو الاهتمام الفعلي من قبل إدارة الفندق أو المنشاة السياحية بسلامة الموظف، ورغبتها في حمايته من مخاطر العمل، والحفاظ على صحته.

ب- عنصر مالي **Financial Element** : ونقصد به مدى جدية تحمل المنشاة السياحية والفندقية لمصاريف وتكاليف توفير بيئة عمل صحية وأمنه للموظفين، ومدى استعداد الإدارة على تحمل الأعباء المالية المترتبة في حال إصابة موظف معين (مصاريف العلاج، مصاريف الرواتب المدفوعة له وهو في المستشفى أو البيت، مصاريف تعويضات لذويه في حالة الوفاة، تكاليف الإنتاج الضائع بسبب تعطل الموظف عن العمل .....الخ).

ويقصد بالسلامة المهنية ممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، وذلك بإيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للموظفين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية .

ويمكن تعريف السلامة المهنية في المنشات السياحية والفندقية على أنها ((إعداد وتهيئة بيئة ومناخ عمل أمنين للموظفين، والسعي إلى تقليل أو إنهاء حوادث وإصابات العمل، عن طريق تطبيق وتنفيذ سياسات وقرارات وأنظمة وتعليمات حديثة وفاعلة يلتزم بها الجميع، متعلقة بالموارد البشرية والمادية للمنشاة السياحية والفندقية)).

اهداف برنامج الصحة والسلامة المهنية occupational health & safety Program Goals :

إذا كان مدى السلامة المهنية ونطاقها يختلفان من منشأة إلى أخرى وفقا لعوامل تتعلق ب(الهيكل التنظيمي للمنشاة، حجم المنشأة، طبيعة الإنتاج، ونوع التكنولوجيا المستخدمة) فإن السلامة المهنية في إطارها العام تستهدف:

أولا - المحافظة على صحة الموظفين وسلامتهم، وتقليل معدلات الحوادث والأمراض والوفيات وتحسين صحتهم.

ثانيا - الوصول إلى أفضل مستويات الإنتاج والإنتاجية للموظفين من خلال توفير نظم السلامة التي تتيح بيئة عمل أمنة ومريحة، إذ أن من أهم أسباب ضعف إنتاجية الموظف تعرضه للتعب بمختلف أشكاله كالتعب الفيزيائي العام والتعب البصري والتعب النفسي والتعب العصبي وغيرها (وسوف يتم توضيحها بشكل مسهب لاحقا)، وإن من أهم أسباب التعب، هو تكليف الموظف بعمل فوق طاقته أو تشغيله في ظروف عمل مادية سيئة .

وهنا تجدر الإشارة بنا للقول، أن أي برنامج سلامة مهنية سيكون على عاتقه إدارة مسألتين مهمتين، هما :

- السلامة الصحية للجسم.
- السلامة الصحية والنفسية للعقل.

إجراءات السلامة المهنية في الأقسام الفندقية :

Occupational health & safety Processes :

يمكن القول أن على المنشاة الفندقية توفير الحماية والسلامة المهنية للموارد الآتية:

أولا- حماية وسلامة الموارد البشرية (الموظفين).

ثانيا- حماية وسلامة الموارد المادية للفندق (الأدوات، المعدات، الآلات، والأثاث).

أولا- حماية وسلامة الموارد البشرية (الموظفين)

أ- حماية الموظفين من الأخطار، وذلك عن طريق :

1- إبعاد أي مسبب لخطر معين على سلامة الموظفين الصحية والنفسية.

2- في حالة عدم قدرة المنشاة على إبعاد الخطر فيجب العمل على تحجيمه لتقليل مدى تأثيره على منطقة عمل الموظفين.

3- إلزام الموظفين باستخدام جميع الأدوات والمعدات الوقائية أثناء مزاولة العمل.

ويأتي الترتيب حسب الأهمية فمن المفروض إزالة الخطر وإن لم نستطيع فالتقليل منه وعند بقاء بعض الآثار للخطر يتوجب استخدام معدات الوقاية الشخصية (مثل واقيات السمع لتجنب الضجيج - الكمامات المفلترة لتجنب الغازات والأبخرة كما في مطبخ الفنادق).

ب- توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين من حيث، الإنارة، التهوية الجيدة، الألوان، درجات الحرارة، نسبة الرطوبة بفعل الأبخرة، الروائح، الدخان، ضوضاء الصوت، أشعة الشمس، الأمطار، ...... الخ)، فمثلاً درجة الحرارة التي ينصح بوجودها في مكان العمل هي **26** درجة كحد أعلى.

ثانيا- حماية وسلامة الموارد المادية للفندق (الأدوات، المعدات، الآلات، والأثاث).

وتعني الحفاظ على الموارد المادية للمنشاة الفندقية من التلف أو الضرر أو الاندثار (الإهلاك) السريع، وذلك بتقليل ضغط العمل وساعاته على الآلات والمعدات، التقليل من حوادث الصدم والاحتكاك والصدأ بسبب سوء التخزين أو الاستخدام للأدوات، التقليل من حوادث الحريق.

قسم إدارة الموارد البشرية والسلامة المهنية :

وفقا لما تقدم يمكن القول أن على إدارة الموارد البشرية في الفندق القيام ببعض المهام والواجبات المتعلقة بحماية أمن وسلامة كلا من الموظفين وموارد الفندق، وذلك عن طريق الاعتبارات التالية:

1- دراسة وتحليل الأداء من جهة، وطبيعة الأدوات والمعدات اللازمة لانجازه من جهة أخرى، وذلك لغرض التنبؤ بالمخاطر والمشاكل التي قد تنجم بفعل استخدام تلك الأدوات والمعدات وقد تتسبب بحدوث إصابات، ووضع السبل والإجراءات الكفيلة للحد منها أو السيطرة عليها.

2- وضع قوانين وأنظمة سلامة مهنية وصحية خاصة بكل وظيفة وبكل موظف يتعامل معها، من حيث توفير معدات ومستلزمات سلامة وأمان مهني وتوفير سبل وقاية شخصية وصحية، مع ضرورة ألزام الموظفين بالالتزام بها.

3- إعداد نظام اتصال (Communication System) متكامل وسريع للتبليغ عن الحوادث من حيث (مكان حدوثها، مسبباتها، أوجه التقصير، خسائرها المادية والبشرية، سبل السيطرة والحد من تكرار حدوثها).

4- إعداد خطط وبرامج إخلاء سريعة وفاعلة لمواجهة حالات الحريق أو الكوارث الأخرى.

5- إعداد برامج تثقيفية تدريبية للموظفين، تركز على نشر الوعي الوقائي ضد الحوادث ومشاكل العمل.

6- توعية الموظفين كلا حسب تخصصه بكيفية إدارة عمله والتعامل الصحيح والسليم مع الأدوات والآلات والمعدات المستخدمة. إضافة إلى سبل وإجراءات السلامة المهنية الواجب إتباعها من اجل ضمان عدم الإصابة .

7- ضرورة توفير العناية والخدمات الطبية في المنشأة الفندقية، لإدارة الإصابات الطارئة.

8- تدريب الموظفين على أساسيات الإسعافات الأولية (First Aid) الصحيحة لإسعاف المصابين قبل وصول المعونة الطبية إذا تطلب الأمر.

9- الحرص على توفير بيئة عمل صحية ونفسية أمنة للموظفين، وهنا يمكن الإشارة إلى ضرورة توطيد العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الموظفين وأسرهم، لأنها تشكل الركيزة الأساسية لحب العمل والزملاء في الفندق، وهي علاج نفسي للموظف لما توفره من استقرار وسكينة وطمأنينة تنعكس على تصرفه وسلوكه أثناء العمل.

10- اعتماد نظام رقابي لمعاقبة المقصرين في تطبيق سبل وإجراءات الوقاية من الحوادث، مثلا معاقبة موظف المطبخ الذي لا يرتدي الحذاء المناسب في موقع العمل.

11- العمل على جعل السلامة المهنية مفهوم ذو أهمية عالية للمنشأة الفندقية بكل مرافقها ومستوياتها الإدارية والوظيفية من اجل تعزيز دور هذا المفهوم في نفسية الجميع.

المخاطر المهنية occupational Dangers:

لقد تمت الإشارة إلى أننا سوف نركز على قسم المطبخ (Kitchen) من بين باقي الأقسام في الفندق من حيث خطورة العمل فيه، والذي قد يتسبب بحدوث الإصابات بين الموظفين، ولخطورة هذه الإصابات سوف يتم التركيز على إجراءات السلامة المهنية الواجب أخذها بنظر الاعتبار عند العمل في هذا القسم.

يمكن القول أن الإصابات والحوادث والمشاكل التي تحدث في أثناء مزاولة الأعمال ترتبط ارتباطا وثيقا بنوع العمل الذي تمت مزاولته، وهناك أيضا مخاطر أخرى خارج الفندق قد تتسبب بحدوث الإصابات والحوادث تتمثل ب (الكوارث الطبيعية كالزلازل والبراكين والعواصف والفيضانات وغيرها، وحوادث بشرية مفتعلة كالسرقة والسطو المسلح والمشاجرات والحروب).

عموما يمكن تصنيف المخاطر وفقا لمسبباتها، وكما يوضحها (أبو شيخه، 2000 :330) إلى:

1- مخاطر فيزيائية: كالتعرض للضوضاء أو الاختناق أو الحروق أو الصدمات الكهربائية أو العمل في أجواء ذات درجة حرارة عالية، ويمكن اعتبار المطبخ(kitchen) وقسم المصبغة (Laundry)، وقسم الصيانة(maintenance) في الفندق من الأقسام التي يجب أن تراعي هذه المخاطر الفيزيائية .

2- مخاطر كيماوية: وتنتج هذه المخاطر عن استعمال المواد الكيماوية أو عن تفاعلات هذه المواد الناتجة بشكل أبخرة أو نفايات مثل قسمي المصبغة والمطبخ (Laundry، Kitchen).

3- مخاطر بيولوجية: وتنتج هذه المخاطر عن انتقال جراثيم أو ميكروبات مختلفة بشكل فيروس أو بكتيريا أو فطريات من الإنسان أو الحيوان أو المواد الأولية التي يستخدمها في العمل (وغالبا ما تحدث في المطبخ) .

4- مخاطر ميكانيكية: وتنتج عن استخدام آلات ومعدات عمل سليمة بصورة غير صحيحة أو استخدام معدات عمل غير سليمة أو غير ملائمة، أو بسبب عدم اتخاذ إجراءات السلامة والوقاية لبعض المعدات (خاصة في المطبخ، عندما يتم استخدام سكاكين تقطيع اللحوم الحاده بحركات بهلوانية من قبل بعض الموظفين المتهورين وغير الواعين) .

5- مخاطر نفسية: تنتج عن عدم تهيئة الموظف نفسيا أو ذهنيا لبيئة العمل وظروفه وعدم توافقه معها، مما ينعكس سلباً على صحته، وهذا ما نشاهده عندما يكون هناك ضغط عمل كبير على الموظف وخاصة موظف الاستقبال أو موظف الخدمة حينما يستمر في عمله أكثر من 17 ساعة بسبب عدم وصول زميله في العمل ضمن المناوبة التالية، وبالتالي ينعكس ضغط العمل هذا على نفسيته ومن ثم على مستوى أداء تعامله مع النزلاء والزملاء في العمل.

قواعد السلامة المهنية عند استخدام الآلات والمعدات :

عادة ما تكون الشركة المصممة أو المنتجة للآلات والمعدات هي المصدر الأول القادر على تحديد مدى درجة خطورة سوء استخدام تلك الأجهزة والآلات والمعدات، وكذلك كيفية تشغيلها وتنظيفها وصيانتها، وهكذا فإن الشركات المنتجة لتلك الآلات والأجهزة دائما تتنبه لهذه المسالة فتقوم بوضع (علامات دلالة تحذيرية، مقطع كتابي تحذيري، صورة تحذيرية، نشرة أو كُتيب Brochure ...... الخ) تبين فيه الكيفية والآلية الصحيحة لاستخدام الآلات والأجهزة والمعدات بما يضمن سلامة المستخدم لها. لذلك على المستخدم الانتباه لأهمية هذا الأمر حتى لا يقع في خطأ قد يكلفه الكثير من الخسائر الجسدية والنفسية والمادية، لذا يجب على المستخدم القيام بالاتي:

1- التأكد من أن تنصيب الآلة أو الجهاز قد تم بنجاح دون تقصير أو عدم تأكد من قبل مهندسي وفنيي الشركة المصممة.

2- التأكد من جاهزية الجهاز أو الآلة للتشغيل أو العمل أو الإنتاج.

3- قراءة فقرات التعليمات المتعلقة بطريقة تشغيل وعمل الجهاز أو الآلة، كما تم توضيحه أعلى الفقرة.

4- إذا كان الجهاز يعمل بالتيار الكهربائي فيجب مراعاة الأتي:

- مدى تناسب قوة ونوع التيار الكهربائي للدولة مع قوة ونوع التيار الكهربائي لدولة المنشئ للجهاز؟
- مقدار فولتية التيار المطلوب توفرها كي يعمل بها الجهاز؟
- نوع إبريز(قاعدة) الكهرباء الذي سيُشغّل الجهاز، ومدى تناسبه مع قوة التيار وفولتية سحب الكهرباء للجهاز؟
- نوع الوصلات والأسلاك (Wires) التي تتناسب مع معدل سحب الكهرباء للجهاز؟

- ضمان توفر عازل للأرضية التي يقف عليها المستخدم للجهاز.
- عدم لمس أي جزء فيه ربط أو تفرع لأسلاك كهربائية إلا من قبل مهندس أو فني كهرباء متخصص وذو خبرة بنظام تشغيل هذا الجهاز أو الآلة.
- ضرورة تغليف جميع الأسلاك الكهربائية بعازل لمنع احتكاكها بالأشياء كافة (المستخدم، الأرضية، سطح الجهاز ، الجدران ، ..... الخ).
- إبعاد أي مصدر مائي أو رطب عن الآلة أو الجهاز الكهربائي.
- التأكد من علامات التحذير(المصابيح الحمراء عادة) كونها مؤشراً على خطورة استمرار عمل الجهاز أو الآلة.
- ضرورة وضع مُنَظّم عزل أو فصل الكهرباء(Fuse) في حال مر تيار أو فولتية أعلى من الحد المقرر لعمل الجهاز أو الآلة.
- (قطع، فصل، إيقاف توصيل) التيار الكهربائي عند توقف عمل الآلة أو الجهاز.

5- الحفاظ على نظافة الآلة أو الجهاز.

6- الإدامة اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية للجهاز مهمة جدا.

7- الإسراع في تصليح العطلات التي قد تحدث للجهاز دون أن توقف عمله، لأنه في حال تركها ستكون هناك خطورة أكثر على المستخدم بالدرجة الأساس ثم على نوعية وكمية الإنتاج.

وهناك نقاط أخرى كثيرة ومتعددة تتناسب وطبيعة أو نوع الجهاز المستخدم.

البرامج الصحية والمهنية في المنشآت السياحية والفندقية:

اهتمت المصانع قديما أبان الثورة الصناعية في أوربا بالسلامة المهنية والصحية للموظفين، إذ أن النقابات العمالية آن ذاك كانت تفرض على أصحاب ومالكي المصانع أن يضعوا المراوح في قفص من الحديد حفاظا على سلامة الموظف من أن يحدث

انفصال لأذرع المروحة وتتسبب في حادث يهدد حياة الموظف وسلامته الجسدية والنفسية.

إن توفير بيئة عمل أمنه للموظف تؤمن راحته ورضاه وبالتالي اندفاعه وتفانيه في العمل وإخلاصه للمنشاة التي يعمل بها. فلو ان فرنا في مطبخ فندق معين فيه بعض العطلات كتسريب غاز، او مس كهربائي، او صوت مزعج، او غيرها ، سيتسبب بإرباك عمل الموظف جسديا (بأن يتسبب هذا العطل بحادث للموظف بسبب الصعق الكهربائي أو الاختناق بالغاز المتسرب، بل وحتى الم الرأس بسبب ضوضاء الصوت) وجميعها تؤثر سلبا على الوضع الجسدي أو الجسمي للموظف، وهي بدورها تؤثر سلبا على الوضع النفسي للموظف، فتراه مرتبكا ومترددا في مزاولة العمل بسبب تلك الأعطال التي تجعله متوترا وقلقا نفسيا، مما يضطره إلى الغياب أو ترك العمل. وجميع ما ذكر من آثار جسدية ونفسية لا تصب في مصلحة الموظف ولا الفندق، لذلك ظهرت الحاجة الملحة إلى توفير برامج صحية ومهنية تُعنى بتوفير مناخ عمل أمن ومناسب للموظفين في كل أقسام الفندق، حفاظا على سلامتهم الجسدية والنفسية والصحية، كي تستمر العملية الإنتاجية بشكلها الصحيح دون تلكُؤ أو تأخر وكما مخطط لها.

أهداف البرامج الصحية والمهنية في المنشآت السياحية والفندقية:

من الأهداف الرئيسية لبرامج الخدمات الصحية والمهنية ما يلي :

1- توفير بيئة عمل أمنه وصحية للموظفين.

2- الحفاظ على موارد بشرية معافاة صحيا وجسديا ونفسيا، قادرة على الدخول في العملية الإنتاجية ومزاولة الأعمال بشكل صحيح ووفقا لمعايير الخدمة العالمية.

3- إعادة الثقة للموظفين الذين أصيبوا بحوادث عمل، وذلك عن طريق تأهيلهم ضمن برامج توعية، تقلل من الأثر السلبي للحادث، لتحجيم الحاجز النفسي من عدم الثقة، والرجوع إلى العمل بثقة واندفاع عاليين.

4- الاهتمام بالجوانب النفسية والسلوكية للموظفين وليس فقط بالجانب الصحي والجسمي، ولا سيما أن اغلب مسببات الأمراض في يومنا هذا وكما يشير لها خبراء الطب أنها نفسية.

5- محاولة حل مشاكل الموظفين بشكل منطقي وعلمي، كون المشاكل ولا سيما الاجتماعية (مع زملائه وأصدقائه ومجتمعه)، والأسرية(مع عائلته وأهله) تؤثر بشكل مباشر وفعال على سلوك وتصرفات الموظف في عمله.

6- توفير فرص رضا الموظف عن العمل وبيئته (**Job Satisfaction**).

7- إشعار الموظفين باهتمام الإدارة العليا بهم وبراحتهم ورضاهم عن العمل، واعتماد سياسة المشاركة في صناعة القرار مع الإدارة، وتقوية روابط روح الفريق الواحد في العمل (**Team Work**).

8- التركيز على نظام غذائي وصحي فعال للموظفين.

9- ما جاء في النقاط السابقة من أهداف (إجرائية ، وقائية ، واستباقية) هي من اجل جعل الموظف قادرا على الوقوف أمام الأجهزة والمعدات والآلات بكل ثقة ووعي وتركيز، كي يستطيع أن يتنبه لأي طارئ قد يحدث وينعكس بإصابة أو حادث عمل خطير.

10- وكنتيجة لنجاح عمل البرامج الصحية والمهنية للمنشأة السياحية والفندقية وتحقيق أهدافها المنشودة، سيتوفر لدينا بيئة عمل سياحية وفندقية تعمل بشكل انسيابي وكفوء، محققة أهدافها الربحية والخدمية (تقدم الخدمات للنزلاء والضيوف وفقا لمعايير الخدمة العالمية) بأقل تكلفة، وذلك من خلال قلة أو انعدام الأمراض وحوادث العمل التي ستكلف المنشأة السياحية أو الفندقية الكثير ما بين (تعويضات مالية للموظف، أدوية، لقاحات، تأمين طبي، نفقات مستشفيات، قضايا ودعاوى ومظالم .... الخ) في حال حدوثها.

برنامج الخدمات الصحية للموظفين في المنشات السياحية والفندقية :

ويمكن تقسيمه إلى :

أ- خدمات صحية (بدنية)

تسعى المنشات السياحية عموما والفندقية خصوصا إلى توفير مراكز ووحدات صحية وطبية لموظفيها، غايتها تقديم خدمات طبية من (فحوصات، علاجات، لقاحات وتطعيم، نصائح وإرشادات طبية وصحية ومهنية)، وان نوع وحجم هذه الخدمات تختلف من منشاة سياحية إلى أخرى وفقا لي :

- حجم المنشأة.
- عدد الموظفين فيها.
- طبيعة عملها.
- موقعها.

وخير دليل على ذلك هو تخصص الطب الصناعي الذي يهتم بمعالجة وإدارة إصابات العمل المهنية في المصانع والمعامل.

ب- خدمات صحية (عقلية ونفسية) :

اهتمت الدول المتقدمة بمسالة الصحة النفسية للموظفين في المؤسسات والشركات، لما لها من دورٍ وأثرٍ بالغين على سلوك الموظف وأداءه وتعامله داخل وخارج المنشاة، إذ أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث الطبية والنفسية على أن معظم أمراض الجهاز الهضمي ، والجهاز العصبي، وحتى بعض أمراض القلب ، سببها أمراض نفسية تعصف بالمريض وتؤدي إلى أمراض أخرى كردة فعل للتوتر أو التحسس النفسي ازاء مشكلة أو موقف معين يؤزم حالة الموظف النفسية وينعكس عليه عضويا مسببا مرضاً من أمراض العصر المنتشرة، ولكون المنشاة السياحية هي مؤسسة خدمية في اغلب طابعها العملي والوظيفي، وتقدم خدماتها للضيوف مباشرة، فمن باب أولى أن تهتم

بموظفيها وصحة نفسيتهم كي ينعكس إيجابا على سير سلوكهم عند تعاملهم مع الضيوف، لذلك ظهرت الحاجة الملحة إلى توفير خدمات صحية عقلية ونفسية للموظفين في المنشآت السياحية ولا سيما الفندقية منها، كون الموظف في احتكاك مباشر وجها لوجه مع الضيف طيلة فترة إقامته في الفندق (Face to Face with the Guest) .

والمسبب لعدم الاستقرار أو التوتر النفسي قد يكون احد مصدرين، هما :

أ- بيئة العمل للموظف (Task Environment)، وقد يكون سبب لعدم الاستقرار النفسي للموظف من خلال :

- عدم تناسب أو توافق الوصف الوظيفي للوظيفة مع مؤهلات وإمكانيات الموظف(قد يكون الوصف الوظيفي للوظيفة أعلى مستوى من إمكانيات الموظف لذلك لا يعرف ماذا يفعل، أو العكس قد تكون مواصفات الوظيفة أدنى بكثير من مؤهلات وإمكانيات الموظف) .
- انخفاض جودة ومستوى البيئة المادية للعمل (الأثاث، الأدوات، التبريد، التدفئة، موقع المكتب، الضوضاء، الإنارة، وجبات الطعام، الأماكن الترويحية للموظفين الخ).
- عدم القدرة على التأقلم مع طبيعة زملاء العمل، قد يكون الموظف من بلدة أو محافظة أخرى، أو حتى من بلد ثاني، يختلف في طبيعة عاداته وتقاليده وديانته وثقافته، ... الخ.
- سوء التعامل من قبل المسؤول المباشر للموظف. وغالبا ما يفتقر عالمنا النامي إلى طرق وأساليب الحوار والنقاش مع الموظف، إذ أننا نفتقر الى مساحة مشتركة للحوار والتفاهم فيما بيننا لعدة اعتبارات نفسية (كالغرور والتكبر من قبل المسؤول) واجتماعية (ضعف الرقابة النفسية ورقابة الضمير والمصداقية وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل من قبل للموظف).
- انخفاض فرص العدالة في العمل (Job Fair) .

- ضغط ساعات العمل.
- عدم تناسق حجم العمل مع الأجر أو الراتب .
- طبيعة ونفسية الضيوف، فقد يكون الضيف هو السبب في تأزم وتوتر الموظف.
- قصور الإدارة من خلال قلة (الاهتمام أو مراعاة) ظروف الموظف العائلية أو الشخصية أو حتى المرضية.

وهناك أسباب أخرى تعتمد على طبيعة عمل المنشاة.

وخير علاج لما تقدم هو بالرجوع الصحيح الى ديننا الاسلامي الحنيف الذي أكتملت في ثناياه مكارم الاخلاق والاتصال الاجتماعي الفريد.

ب- بيئة الموظف الخاصة، البيت (Special Environment)، وقد يكون سببه مشاكل عائلية مختلفة (معيشية، زوجية، مرضية، بسبب الأطفال، الرغبة في السفر أو الهجرة، العوز المالي، الديون، الغلاء المعيشي، ..... الخ).

ج- المجتمع (Society) ، يلعب المجتمع الذي يعيش فيه الموظف دورا فاعل الأهمية في التأثير على مشاعره وأحاسيسه وبالتالي على نفسيته، وهذا ما نلمسه فعلا لدى موظف الفندق، إذ أن طبيعة تخصص إدارة الفنادق كمفهوم ضمن مجتمعاتنا العربية يشير إلى (العيب، الحرام، اللا أخلاقية، الانحراف، .... الخ) وغيرها من المفاهيم المتخلفة التي وظفتها العصبية القبلية المنغلقة على نفسها وتعاليمها غير العقلانية. تلك المفاهيم البائدة ازاء الفنادق ستنهال على رأس الموظف من كل صوب وحدب (من الأصدقاء، من الأقارب، من الأسرة، من أبناء المجتمع، .... الخ) فتولد ضغطا نفسيا وعقليا وعصبيا على سلوك وإحساس الموظف، وبالتالي ينعكس على تصرفاته في العمل وخارج نطاق العمل. (وقد بينا حكم مشروعية العمل في الفندق في فصول سابقة).

ويمكن القول أن المؤشرات التالية هي دليل على وجود قلق أو توتر أو عدم استقرار نفسي لدى الموظف في المنشاة السياحية:

- انخفاض إنتاجية الموظف واندفاعه وحبه للعمل.
- الرغبة في ترك العمل دون طرح أسباب او طرح اسباب غير مقنعة.
- ارتفاع معدلات الغياب.
- ارتفاع نسب ومعدلات دوران العمل (Turnover).
- ضعف الروح المعنوية وروح الفريق (Team Work).
- قلة التركيز وكثرة السرحان أثناء العمل.
- سوء العلاقة والاتصال مع الزملاء والمسؤولين (communication Skills).
- ارتفاع معدلات حوادث وإصابات العمل.
- عدم الاكتراث والاهتمام لممتلكات المنشاة ولضياع أو تلف المواد.
- كثرة الشكاوى والتذمر من العمل.

حوادث العمل Work Accidents :

لا يخلو أي نطاق عمل مهماً كان من حوادث العمل والإصابات، فعلى مستوى مسك، التقاط، أو تقليب ورقة (A4) بشكل غير صحيح أو عدم اكتراثي قد يؤدي إلى جرح الموظف، إذن يمكن القول أن حادث العمل (هو تصرف أو فعل غير مقصود إحداثه، يترتب عنه أضرار بشرية أو مادية غير مرغوب بها في المنشأة، قد تعيق العمل). وهذا التعريف يستبعد فكرة قصد وقوع الحادث من قبل الموظف.

لذلك تجدر الإشارة بنا هنا إلى التركيز على أهم حوادث العمل التي قد تنشب نتيجة لعدة أسباب سيتم توضيحها لاحقا، إذ قد يكون مسبب الحاد ث هو :

- الموظف نفسه.

- الأجهزة والمعدات والآلات.

- أجواء العمل (الإنارة، الضوضاء، الحرارة، الألوان، ..... الخ).

- الأنظمة والقوانين والإجراءات.

اسباب حوادث وإصابات العمل :

يمكن تقسيم أسباب حوادث العمل إلى مجموعتين من الأسباب هما :

أ- اسباب بيئة العمل، وتشتمل على :

- الأجهزة والمعدات والآلات، كلما كانت الآلة أو الجهاز الذي يستخدمه الموظف في عمله حديثا ومشتملا على مواصفات الأمان والسلامة المهنية، كلما كان معدل الإصابات والحوادث منخفضا كثيرا. فمثلا موظف المطبخ المسؤول عن تقطيع اللحوم، يكون مُعَّرَض للإصابة بحادث فيما إذا كانت سكينة التقطيع (الآلة) غير حادة أو فيها نتوئات أو تشققات، وقد ينشأ الحادث أو الإصابة بسبب قِدَم جهاز فرن الكهرباء أو الغاز المستخدم في مطبخ الفندق، والذي قد يتسبب بتسرب الغاز، أو أي مس أو تسريب كهرباء.

- أجواء العمل، تؤثر ظروف العمل المحيطة بالموظف على حدوث او تكرار حدوث إصابات العمل أو الحوادث، إذ يلعب كلا من (الإنارة، التهوية الجيدة، الألوان، درجات الحرارة، نسبة الرطوبية بفعل الأبخرة، الروائح، الدخان، ضوضاء الصوت، أشعة الشمس، الأمطار، ...... الخ) دورا بارزا ومؤثراً على نفسية الموظف وبالتالي لا يستطيع السيطرة على احتمالية وقوع الحوادث والإصابات، فمثلا موظف المطبخ والذي يعمل في ظل ظروف وأجواء عمل مضغوطة، يجب أن تتوافر له (التهوية الجيدة، الإنارة الواضحة، درجات حرارة مناسبة، مغسلات متعددة لتعامله مع المواد الدهنية واللحوم، ملابس وأحذية عمل خاصة، ..... الخ) حتى يستطيع أن يستوعب مهامه وواجباته

ويؤديها على أتم وجه دون ارتباك أو احتمالية حدوث الإصابات، خاصة وانه يتعامل مع أدوات، الآت، وأجهزة خطرة.

- الأنظمة والقوانين والإجراءات، قد تلجئ بعض الإدارات إلى اتخاذ قرارات تهدف من خلالها إلى رفع معدلات الإنتاج أو زيادة استغلال بعض المساحات، وبالتالي تصدر التعليمات والقوانين والأنظمة الخاصة بالتعديل والتي ستنعكس على ارض الواقع والتطبيق في منطقة العمل وتؤدي حتما إلى وقوع حوادث العمل والإصابات، فمثلا يصدر قرار بنصب ثلاث أفران بخارية إضافية في المطبخ كون هناك طلب عالي على المعجنات في المطعم، ولضيق المسافة أو عدم جاهزية المكان على تحمل حرارة ثلاثة أفران إضافية، أو لعدم قدرة السلك أو التمديد الكهرباء على تحمل ضغط التيار المطلوب لتشغيلها، قد يتسبب ذلك كله بحادث عمل وإصابات مادية وبشرية لا تُحمد عُقباها.

ب- الموظف نفسه :

الموظف هو إنسان، والإنسان كما يصفه علماء النفس عبارة عن صندوق اظلم (Black Box) لا يمكن اكتشاف ما بداخله إلا بعد دراسته وتحليله(Study & Analysis). لذلك قد تجتمع عدة عوامل تؤدي إلى التأثير والضغط السلبي على نفسية ومشاعر وأحاسيس هذا الإنسان وبالتالي تنعكس سلبا على (سلوكه، انجازه، أداءه وتركيزه) في العمل، وتؤدي إلى سوء استخدامه أو تشغيله لآلة أو جهاز معين بشكل صحيح وبالتالي يتسبب الموظف بحدوث الإصابات. ولتفادي إغفال أو قلة تركيز هذا المسبب (الموظف) يجب إعداد وإصدار تعليمات ولوائح وأوامر خاصة بالسلامة، وتعليقها في مكان عمل الموظف كي ينتبه لها ويدرسها بشكل مسهب، عسى أن تَحُد أو تقليل من معدلات حدوث إصابات العمل، مثل(مكائن العجن، مكائن تقطيع اللحوم والعجائن، الأفران الغازية والكهربائية، مكائن غسل الصحون وأدوات ومعدات المطعم Dish Washing Machine، قسم القصابة في المطبخ، المصبغةLaundry ،غرف التبريد والتدفئة، المصاعدElevators، المكنسة

الكهربائية Vacuum Cleaner في الغرف، عربة خدمة الغرف Service Trolley ..... الخ) ومن هذه اللوائح والخاصة باستخدام الأجهزة والمعدات الخطرة الآتي:

1- لبس الزي الرسمي الخاص بالوظيفة المكلف بها الموظف (Uniform).

2- استخدام الواقيات المناسبة في العمل، مثل الكفوف أو القفازات (Gloves) في المطبخ، والسترة الواقية Jacket.

3- التأكد من ثبات جميع أسلاك واغطية المكائن قبل التشغيل، علما أن غالبية الأجهزة والمكائن الحديثة فيها سبل حماية وأمان تمنعها من العمل قبل أن تكون جاهزة أو محكمة الغطاء والإقفال.

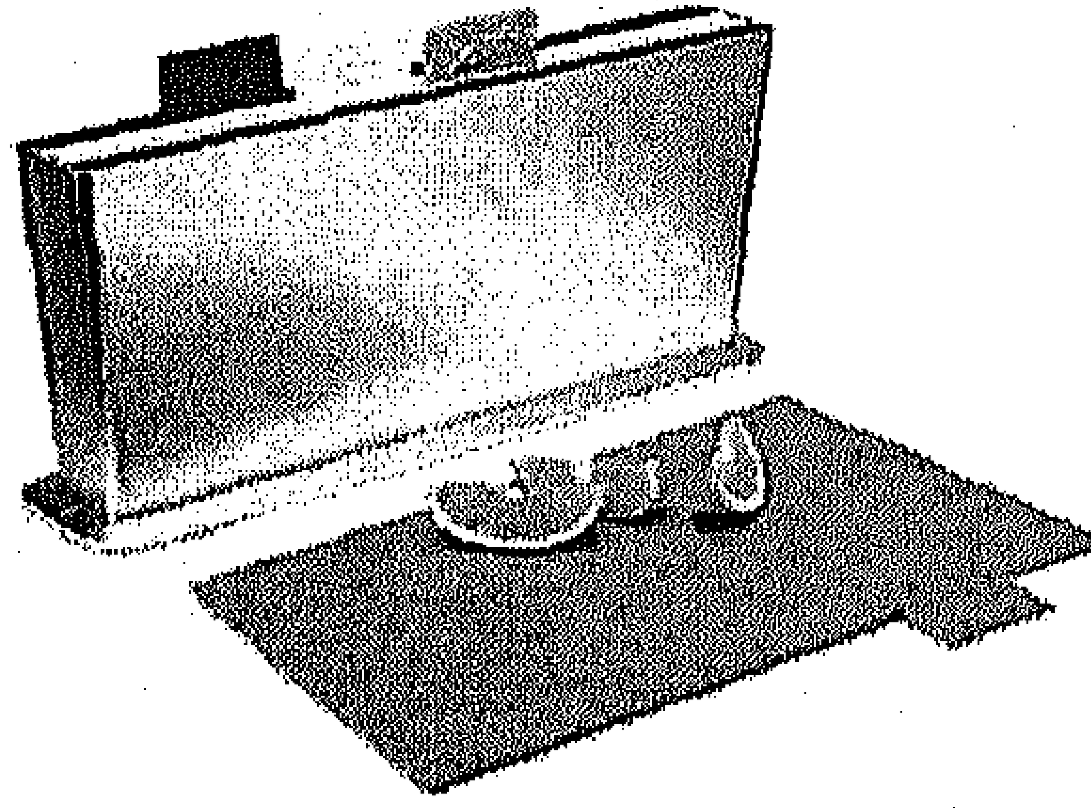
4- إرجاع جميع الأدوات والعدد بعد استخدامها إلى مكانها الطبيعي والصحيح داخل مكان العمل. وخاصة أدوات وعدد ومعدات المطبخ (السكاكين، مقطعات اللحوم (الساطور)Cleaver ، العجانات والخلاطات، ألواح التقطيع المختلفة .... الخ).

5- عدم استخدام عدد وأدوات بديلة عن عدد أخرى لعدم توفرها، مثل استخدام سكينة تقشير الخضروات محل سكينة تقطيع اللحوم أو العكس، او استخدام لوح تقطيع الخبز بدلا من لوح تقطيع اللحوم، ويمكن الإشارة هنا إلى انه يتم اعتماد الألوان للتمييز بين أنواع ألواح تقطيع الخضروات والفواكه واللحوم بأنواعها في المطبخ، وفيما يلي عرضا سريعا لتلك الألواح:

- اللوح الأحمر لتقطيع اللحوم الحمراء الطازجة.
- اللوح الأصفر لتقطيع الدجاج والطيور.
- اللوح الأخضر لتقطيع الخضروات والفواكه.
- اللوح الأبيض لتقطيع الجبن والخبز.

- اللوح البني لتقطيع اللحوم المطبوخة.
- اللوح الأزرق لتقطيع الأسماك والأحياء البحرية.

ولأهمية هذا الموضع من الناحية الصحية ولعدم إحداث التلوث او حوادث العمل، فقد سارعت الشركات بعد الانتباه إلى هذه المشكلة إلى إعداد الواح تقطيع ملونه وأيضاً عليها صور المواد المسموح تقطيعها عليها، ومن تلك الشركات شركة جنيرز (GNRS) إذ قامت بطرح أربع الواح تقطيع عليها أيقونات وصور تصف وظيفة اللوح، وكما في الصورة رقم (1).



صورة رقم (1) توضح الواح تقطيع المواد في المطبخ

6- عدم استخدام اليد الرطبة لتشغيل الأدوات والأجهزة الكهربائية .

7- عدم حمل الطناجر أو القدور (Pots) الثقيلة والساخنة من قبل شخص واحد فقط.

8- عدم اللعب أو محاولة تصليح جهاز أو ماكنة عاطلة إلا من قبل المختص.

9- ضرورة مراقبة مؤشرات (Indicator or Gage) الضغط، البرودة، الحرارة، الفولتية، الخاصة بالجهاز أو الآلة.

10- مراقبة احتياجات الماكنة أو الآلة للزيوت أو الغاز أو اي مواد تشغيلية أخرى.

11- عدم ترك الأدوات والعدد على الأرض او في الممر .

12- ضرورة تنبيه المسؤول المباشر للموظف عن أي عطل او طارئ او صوت غريب يصدر من الماكنة أو الجهاز.

13- الاستخدام الأمثل لسرعة الجهاز وفقا لمقتضيات المرحلية في الإنتاج، بمعنى عدم استخدام السرعة القصوى لتشغيل الجهاز حتى انهي العمل بسرعة.

14- عدم إيقاف الآلة أو الماكنة عمدا وهي تعمل. إلا للضرورة أو الطوارئ.

15- الانتباه إلى الماكنة أو الجهاز عند العمل، وعدم التحدث مع الغير أو بالهاتف.

16- التأكد من وجود معدات السلامة وطفايات الحريق في أماكنها المعتادة.

17- المحافظة على نظافة الآلة والماكنة.

18- تنظيف أرضية مكان العمل من الزيوت والماء مباشرة في حال انسكابهما.

19- في حالة حدوث أي مشاجرة او سوء تفاهم بين موظفي المطبخ، يجب إخلائهم من المكان، حتى لا تتطور المشاجرة إلى استخدام أدوات وعدد حادة وجارحة وخطرة من المطبخ.

وهناك لوائح وأوامر وتوجيهات تختلف باختلاف(المنشأة ، أقسام المنشأة، طبيعة عمل كل قسم، نوع الأدوات والآلات والمكائن المستخدمة، والدرجة الوظيفية للموظفين) .

وفيما يلي بعض المقابلات الميدانية التي أجريت مع بعض شفات مطابخ (Kitchen Chef) فنادق الخمس نجوم في الأردن، والمتعلقة بإجراءات السلامة المهنية والصحية للموظفين في قسم المطبخ.

أولا- مقابله مع الشف (ف.س) depart chef في قسم المطبخ (الساخن):

يعمل الشف (ف.س) منذ 10 سنوات في مجال إعداد الطعام، وذكر بأنه قد أصيب ببعض الإصابات الخفيفة أثناء العمل وكان سبب هذه الإصابات أما من ضغط العمل أو السرعة في العمل، ويذكر الشف بأنه يوجد في جميع الفنادق التي عمل بها برنامج سلامة مهنية، ولكن هناك تفاوت في جدية تطبيق هذا البرنامج بين فندق وآخر.

وتم طرح الأسئلة على النحو التالي :

س : كونك رئيس قسم هل تعطي تعليمات للموظفين الموجودين عن كيفية الاستخدام المناسب للأدوات الموجودة ؟

الشف : من أهم الواجبات الموكلة إلي هي تعليم الموظفين(ومنهم الجدد خاصة) بكيفية الاستخدام الأمثل لهذه الأدوات ومتابعة تطبيقهم للطرق السليمة في التعامل مع كافة الأدوات والأجهزة الموجودة في قسم المطبخ .

س : هل يوجد نظام معين من اجل تطبيق برنامج السلامة المهنية في القسم ؟

الشف : نعم، فنحن كل يوم نقوم بإعادة طرح المعلومات على الموظفين في اجتماع قصير لا يتعدى نصف الساعة، نذكر فيه كل ما هو مهم وجديد ونقوم بعمل تدريب سريع من اجل السلامة المهنية والعامة للموظفين، وكذلك لحفظ الطعام الذي يتم إنتاجه .

س : هل تعرضت إلى إصابة أثناء العمل؟ وما هو السبب الرئيسي لذلك ؟

الشف : لقد تعرضت إلى إصابات والحمد لله لم تكن مؤثره بشكل كبير، وأكثر ما نتعرض له من الإصابات هي الحروق، إما من الماء أو الزيت أو الأفران مع وجود برامج الأمن والسلامة والحذر الشديد أثناء العمل، لكن في بعض المواقف تكون غير قادر على السيطرة على هذه الأمور، ومن أهم أسباب عدم السيطرة على العمل هي السرعة في أداء العمل، وضغط العمل (عندما يطلب منك القيام بعدة أمور في وقت واحد فهذا يؤدي إلى تشتيت الأفكار، ضياع التركيز وقلة السيطرة) .

المقابلة الثانية : مقابله مع الشف التنفيذي (أ.ز) Executive chef

يعمل الشف (أ.ز) منذ سنتين في مجال إعداد الطعام، وأنه أصيب ببعض الإصابات الخفيفة أثناء العمل، وكان سبب هذه الإصابات أما من ضغط العمل أو السرعة في العمل أو التوتر إما من الداخل أو الخارج .

وتم طرح الأسئلة على النحو التالي :

س : ما دور السلامة المهنية في قسم المطبخ؟ وما هي أهم التعليمات التي تتبعونها؟

الشف : هناك دورات تدريبية بشكل دوري عن السلامة المهنية وكيفية التعامل مع الأدوات والمعدات، أما بالنسبة للتعامل مع الأدوات والمعدات من ناحية السلامة المهنية فإنه يتم التركيز على التعليمات الآتية:

الزي الرسمي (**Uniform**) : وهو اللباس الرسمي الكامل مثل (**Shoes Safety**)، وهو لحماية القدمين عند وقوع أحد المعدات الثقيلة وهناك (الحرجاية) وهي للحماية من الحرق بالماء الساخن أو المواد الساخنة وأيضا السترة (**jacket**) وتتكون من طبقتين لحماية الصدر من الحروق.

وبشكل عام فيما يتعلق بالأدوات والمعدات نراعي التالي:

1- الأدوات والمعدات: إذا وجد في أحد المعدات خلل ما مثل آلة تقطيع اللحوم، أو سماع صوت غريب يتم إبلاغ الصيانة فورا لأنه من الممكن أن تؤدي إلى إحداث ضرر كبير.

2- **Hygiene** : وهي النظافة الشخصية للموظفين، نظافة (الشعر، الأظافر، والجسم كاملا) وبالتشديد على غسل الأيدي باستمرار، ومن الممكن أن تكون كل 15 دقيقة .

ومن الأمثلة على الحوادث التي صادفتني في العمل هي :-

بأن أحد الموظفين لم يتقيد باللباس الرسمي للمطبخ وفي أثناء عمله وقع عليه زيت حامي جدا أدى إلى حرق مساحة من جسده ليست بالقليلة ، مما أدى إلى إصابته بحروق شديدة وذلك لأنه لم يتقيد بالتعليمات المتعلقة باللباس الرسمي، وسلامته المهنية في العمل .

قوانين وتشريعات السلامة المهنية والصحية للموظفين:

تسعى وزارة العمل والأشغال في أي دولة إلى تشريع قوانين خاصة بالسلامة المهنية والصحية للموظفين في مكان عملهم، وكل منشأة غير ملتزمة بتلك التشريعات والأنظمة تعرض نفسها للمسائلة القانونية، وقد يتم إغلاق المنشأة بالكامل لعدم التزامها بشروط السلامة المهنية والصحية.

وفيما يلي ملخص لمجموعة تشريعات خاصة بالسلامة المهنية والصحية لموظفي كافة المنشات .

قانون السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل

التعاريف ونطاق التطبيق :

مفهوم السلامة المهنية والصحية : علم مهم هدفه حماية الإنسان ومصدر رزقه من المخاطر الناجمة عن العمل.

مادة 1 : في تطبيق أحكام هذا التشريع يقصد بـ:

- إصابة العمل والأمراض المهنية ، والأمراض المزمنة التعاريف الواردة لها في قوانين التأمين الاجتماعي .
- المنشأة : كل مشروع أو مرفق يملكه أو يديره شخص من أشخاص القطاع العام أو الخاص .

مادة 2 : تسرى أحكام هذا التشريع علي جميع مواقع العمل ، والمنشآت وفروعها أيا كان نوعها أو تبعيتها سواء كانت برية أو بحرية كما تسري أيضا علي المسطحات المائية ووسائل النقل المختلفة .

مادة 3 : مواقع العمل والإنشاءات والتراخيص:

يراعي عند اختيار مواقع العمل والمنشآت وفروعها ومنح التراخيص الخاصة بها مقتضيات حماية البيئة طبقا لأحكام التشريعات الصادرة في هذا الشأن .

مادة 4 : تشكل في وزارة الصناعة لجنة مركزية برئاسة رئيس الإدارة المركزية المختصة في هذه الوزارة وعضوية كل من رؤساء الإدارات المركزية المختصين بوزارات القوى العاملة، الإسكان، الصحة ، الأشغال، الموارد المائية، الكهرباء، الداخلية، وشؤون البيئة .

ويصدر بتشكيل هذه اللجنة قرار من الوزير المختص بالاتفاق مع الوزراء المعنيين . وتختص هذه اللجنة بما يلي :

- وضع معايير واشتراطات منح تراخيص المحال والمنشآت الصناعية التي تنشئها أو تديرها الوزارات أو الهيئات العامة والوحدات الاقتصادية التابعة لها أو شركات قطاع الأعمال العام أو شركات القطاع العام .

- الموافقة علي اتخاذ إجراءات منح التراخيص للمحال والمنشآت، على أن يكون إصدار التراخيص من وحدات الإدارة المحلية المختصة ، مع عدم الإخلال بأحكام القوانين الصادرة في هذا الشأن .

مادة 5 : تشكل لجنة بكل محافظة برئاسة سكرتير عام المحافظة وعضوية مديري المديريات التابعة للوزارات المشار إليها في المادة السابقة .
ويصدر بتشكيل هذه اللجنة قرار من المحافظ المختص وتتولى ما يلي :

- متابعة اتخاذ إجراءات منح التراخيص للمحال والمنشآت المشار إليها في المادة المذكورة ومتابعة تنفيذ الاشتراطات التي وضعتها اللجنة المركزية في هذا الخصوص .

- منح الموافقات وإصدار التراخيص بالنسبة لمحال ومنشآت القطاع الاستثماري بنفس المعايير والاشتراطات التي تضعها اللجنة المركزية .

ويتعين الحصول علي موافقة أجهزة السلامة والصحة المهنية التابعة لوزارة القوى العاملة علي منح التراخيص للمحال والمنشآت التي يكون إصدار التراخيص لها من جهات أخرى وذلك قبل إصدار هذه التراخيص وعند إجراء أي تعديل بها .

مادة 6 :تشكل لجنة محلية علي مستوى كل من : المركز والمدينة والحي ، وذلك من ممثلي الأجهزة القائمة علي شؤون الإسكان والقوي العاملة والصحة والكهرباء بالوحدات المحلية .

ويصدر بتشكيل كل من هذه اللجان قرار من رئيس الوحدة المحلية المختص وتتولى هذه اللجنة ما يلي :

- منح الموافقات وإصدار التراخيص للمحال والمنشآت التابعة للقطاع الخاص وذلك فيما عدا المحال والمنشآت الصغيرة التي يحددها ويبين اشتراطات إنشائها قرار من وزير الإسكان .
- تحديد الاشتراطات الخاصة الواجب توافرها في المحل أو المنشاة موضوع طلب الترخيص والتأكد من استيفاء هذه الاشتراطات قبل إصدارها .

مادة 7 : تأمين بيئة العمل :

تلتزم المنشأة وفروعها بتوفير وسائل السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل في أماكن العمل بما يكفل الوقاية من المخاطر الفيزيائية وعلي الأخص :

- الوطأة الحرارية والبرودة .
- الضوضاء والاهتزازات .
- الإضاءة .
- الإشعاعات الضارة والخطرة .
- تغيرات الضغط الجوى .
- الكهرباء الإستاتيكية والديناميكية .
- مخاطر الانفجار .

مادة 8 : تلتزم المنشأة وفروعها باتخاذ جميع الاحتياطيات والتدابير اللازمة من وسائل السلامة والصحة المهنية، وتأمين بيئة العمل للوقاية من المخاطر الميكانيكية والتي تنشأ من الاصطدام بين جسم العامل وبين جسم صلب وعلي الأخص :

- كل خطر ينشأ عن آلات وأدوات العمل من أجهزة وآلات وأدوات رفع وجر ووسائل المناولة والتداول ونقل الحركة .
- كل خطر ينشأ عن أعمال التشييد والبناء والحفر ومخاطر الانهيار والسقوط .

مادة 9 : تلتزم المنشأة وفروعها باتخاذ وسائل وقاية الموظفين من خطر الإصابة البيولوجية بالبكتريا والفيروسات والفطريات والطفيليات والمخاطر البيولوجية الأخرى، إذا كانت طبيعة العمل تعرض العمال لظروف الإصابة بها، وعلى الأخص :

- التعامل مع الحيوانات المصابة ومنتجاتها ومخلفاتها .
- مخالطة المرضى من الناس، والقيام بخدماتهم من رعاية وتحاليل وفحوص طبية .

مادة 10 : تلتزم المنشأة وفروعها بتوفير وسائل الوقاية من المخاطر الكيميائية الناتجة عن التعامل مع المواد الكيميائية الصلبة والسائلة والغازية مع مراعاة ما يلي :

- عدم تعرض الموظفين للمواد الكيميائية والمواد المسببة للسرطان بما لا يجاوز أقصى تركيز مسموح به .
- عدم تجاوز مخزون المواد الكيميائية الخطرة للحد الأعلى من المخزون .
- توفير الاحتياطيات اللازمة لوقاية المنشأة والموظفين عند نقل وتخزين وتداول واستخدام المواد الكيميائية الخطرة والتخلص من نفاياتها .
- الاحتفاظ بسجل لحصر المواد الكيميائية الخطرة المتداولة، متضمنا جميع البيانات الخاصة بكل مادة، وبسجل لرصد بيئة العمل وتعرض الموظفين لخطر البيانات الخاصة بكل مادة وبسجل لرصد بيئة العمل وتعرض الموظفين لخطر الكيماويات .

- وضع بطاقات تعريف لجميع المواد الكيمائية المتداولة في العمل موضحا بها الاسم العلمي والتجاري، التركيب الكيميائي لها، درجة خطورتها، احتياطات السلامة وإجراءات الطوارئ المتعلقة بها . وعلي المنشأة أن تحصل علي البيانات المذكورة في هذه المواد من موردها عند التوريد .
- تدريب الموظفين علي طرق التعامل مع المواد الكيميائية الخطرة والمواد المسببة للسرطان وتعريفهم وتبصيرهم بمخاطرها وبطرق الأمان والوقاية من هذه المخاطر .

مادة 11 : تلتزم المنشأة وفروعها بتوفير وسائل الوقاية من المخاطر السلبية والتي تنشأ أو يتفاقم الضرر أو الخطر من عدم توافرها ، كوسائل الإنقاذ، الإسعافات الأولية النظافة، والترتيب والتنظيم بأماكن العمل، والتأكد من حصول الموظفين بأماكن إعداد وتحضير وإنتاج وبيع الطعام، على الشهادات الصحية الدالة علي خلوهم من الأمراض الوبائية والمعدية .

مادة 12 : يصدر الوزير المختص قرارا ببيان حدود الأمان والاشتراطات والاحتياطات اللازمة لدرء المخاطر المبينة بالمواد (7، 8 ، 9 ، 10، 11) من هذا التشريع وذلك بعد أخذ رأى الجهات المعنية .

مادة 13 : تلتزم المنشأة وفروعها باتخاذ الاحتياطات والاشتراطات اللازمة للوقاية من مخاطر الحريق طبقا لما تحدده الجهة المختصة بوزارة الداخلية والدفاع المدني وحسب طبيعة النشاط الذي تزاوله المنشأة والخواص الفيزيائية والكيميائية والمواد المستخدمة والمنتجة مع مراعاة ما يأتي :

- أن تكون كافة أجهزة وأدوات الإطفاء المستخدمة مطابقة للمواصفات القياسية.
- تطوير معدات الإطفاء والوقاية باستخدام أحدث الوسائل وتوفير أجهزة التنبيه والتحذير والإنذار المبكر والعزل الوقائي والإطفاء الآلي التلقائي كلما كان ذلك ضروريا ، بحسب طبيعة المنشأة ونشاطها .

مـادة 14 : تلتـزم المنشأة وفروعهـا بإجراء تقييم وتحليل للمخـاطر والكـوارث الصناعية والطبيعة المتوقعة وإعداد خطة طوارئ لحماية المنشاة والموظفين بها عند وقوع الكارثة علي أن يتم اختيار فاعلية هذه الخطة وإجراء بيانات عملية عليها للتأكد من كفاءتها وتدريب الموظفين لمواجهه متطلباتها .

وتلتزم المنشأة بإبلاغ الجهة الإدارية المختصة بخطة الطوارئ وبأية تعديلات تطرأ عليها وكذلك في حالة تخرين مواد خطرة أو استخدامها .

وفي حالة امتناع المنشأة عن تنفيذ ما توجبه الأحكام السابقة والقرارات المنفذة لها في المواعيد التي تحددها الجهة الإدارية المختصة وكذلك في حالة وجود خطر على صحة الموظفين أو سلامتهم ، يجوز لهذه الجهة أن تأمر بإغلاق المنشأة كليا أو جزئيا أو بإيقاف آلة أو أكثر حتى تزول أسباب الخطر .

وينفذ القرار الصادر بالإغلاق أو بالإيقاف بالطرق الإدارية مع عدم الإخلال بحق الموظفين في تقاضي أجورهم كاملة خلال فترة الإغلاق أو الإيقاف .

وللجهة الإدارية المختصة أن تقوم بإزالة أسباب الخطر بطريق التنفيذ المباشر علي نفقة المنشأة .

مادة 15 : الخدمات الاجتماعية و الصحية :

مع عدم الإخلال بأحكام قانون التأمين الاجتماعي تلتزم المنشأة وفروعها بإجراء ما يلي :

- الكشف الطبي الابتدائي على الموظف قبل التحاقه بالعمل للتأكد من سلامته ولياقته الصحية طبقا لنوع العمل الذي يسند إليه .
- كشف القدرات للتأكد من لياقة الموظف من ناحية قدراته الجسمانية والعقلية والنفسية بما يناسب احتياجات العمل .

وتجرى هذه الفحوص طبقا للأحكام المنظمة للتأمين الصحي ، ويصدر الوزير المختص بالاتفاق مع وزير الصحة قرارا بتحديد مستويات اللياقة والسلامة الصحية والقدرات العقلية والنفسية التي تتم على أساسها هذه الفحوصات .

مادة 16 : تلتزم المنشأة وفروعها بما يأتي :

- تدريب الموظف على الأسس السليمة لأداء مهنته .
- أحاطه الموظف قبل مزاولة العمل بمخاطر مهنته وإلزامه باستخدام وسائل الوقاية المقررة لها مع توفير أدوات الوقاية الشخصية المناسبة وتدريبه علي استخدامها .

ولا يجوز للمنشأة أن تحمل الموظف أية نفقات أو تقتطع من أجره أية مبالغ لقاء توفير وسائل الحماية اللازمة له .

مادة 17 : يلتزم الموظف بأن يستعمل وسائل الوقاية، ويتعهد بالعناية بما في حوزته منها وبتنفيذ التعليمات الصادرة للمحافظة علي صحته ووقايته من حوادث العمل ، وعليه ألا يرتكب أي فعل يقصد به منع تنفيذ التعليمات أو إساءة استعمال الوسائل الموضوعة لحماية وسلامة الموظفين العاملين معه أو تغييرها أو إلحاق ضرر أو تلف بها وذلك دون الإخلال بما يفرضه أي قانون آخر في هذا الشأن .

مادة 18 : تلتزم المنشأة وفروعها بإجراء ما يأتي :

- التفتيش الدوري واليومي في كل ورديه عمل علي أماكن العمل وخاصة الخطرة منها لاكتشاف المخاطر المهنية والعمل على الوقاية منها .
- قيام طبيب المنشأة – إن وجد – بفحص شكوى الموظف المرضية ومعرفه علاقتها بنوع العمل .
- التنسيق مع الهيئة العامة للتأمين الصحي لإجراء الفحص الطبي الدوري لجميع موظفي المنشأة للمحافظة علي لياقتهم الصحية وسلامتهم بصفه مستمرة، ولاكتشاف ما يظهر من أمراض مهنية في مراحلها الأولى ، ولإجراء الفحص عند انتهاء الخدمة، وذلك كله طبقا لأنظمة التأمين الصحي المقررة في هذا الشأن .

مادة 19 : تلتزم المنشأة بأن توفر لموظفيها وسائل الإسعاف الطبية :

وإذا زاد عدد موظفوا المنشأة في مكان واحد أو بلد واحد أو في دائرة نصف قطرها خمسة عشر كيلو مترا على خمسين موظفا تلتزم المنشأة بأن تستخدم ممرضا مؤهلا أو أكثر لأعمال التمريض أو الإسعاف بكل وردية عمل بها ، وأن تعهد إلى طبيب بعيادتهم في المكان الذي تعده لهذا الغرض ، وأن تقدم لهم الأدوية اللازمة للعلاج وذلك كله بالمجان .

وإذا عولج الموظف في الحالتين المنصوص عليهما في الفقرتين السابقتين في مستشفي حكومي أو خيري وجب على المنشأة أن تؤدي إلى إدارة المستشفي نفقات العلاج والأدوية والإقامة .

ويتبع في تحديد نفقات العلاج والأدوية والإقامة المنصوص عليها في الفقرات السابقة الطرق والأوضاع التي يصدر بها قرار من الوزير المختص بالاتفاق مع وزير الصحة .

مادة 20 : يلتزم من يستخدم موظفين في أماكن لا تصل إليها وسائل المواصلات العادية أن يوفر لهم وسائل الانتقال المناسبة .

وعلى من يستخدم موظفين في المناطق البعيدة عن العمران أن يوفر لهم التغذية المناسبة والمساكن الملائمة ، مع مراعاة تخصيص بعضها للموظفين المتزوجين .
ويصدر الوزير المختص بالاتفاق مع الوزراء المعنيين ومع الاتحاد العام للنقابات العمالية ومنظمات أصحاب الأعمال القرارات اللازمة لتحديد المناطق البعيدة عن العمران واشتراطات وموصفات المساكن ، وتعيين أصناف الطعام والكميات التي تقدم منها لكل موظف وما يؤديه صاحب العمل مقابلا لها .

ويجوز بالنسبة لنظام الوجبات الغذائية الواردة في الفقرة السابقة الأخذ بنظام توافق عليه إدارة المنشأة والموظفين بها أو ممثلوهم بشرط أن يعتمد من الجهة الإدارية المختصة ، وعلى ألا يتضمن هذا النظام الاستعاضة عن تقديم هذه الوجبات كلها أو بعضها مقابل أي بدل نقدي .

مادة 21 : تلتزم المنشأة التي يبلغ عدد موظفيها خمسين موظفا فأكثر بتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية اللازمة لموظفيها ، وذلك بالاشتراك مع اللجنة النقابية – إن وجدت – أو ممثلين للموظفين تختارهم النقابة العامة المختصة .

و يصدر قرار من الوزير المختص بعد موافقة الاتحاد العام لنقابات العمال بتحديد الحد الأدنى لهذه الخدمات .

مادة 22 : ينشأ بالوزارة المختصة صندوقا للخدمات الاجتماعية والصحية والثقافية . وتلتزم كل منشأة يبلغ عدد موظفيها عشرين موظفا فأكثر بدفع مبلغ لا يقل عن خمسة دنانير سنويا عن كل موظف لتمويل هذا الصندوق .

ويصدر الوزير المختص قرارا بتحديد الخدمات المشار إليها والمبلغ الذي تلتزم كل منشأة بأدائه بما لا يقل عن الحد الأدنى المذكور ، وذلك كله بالاتفاق مع الاتحاد العام لنقابات العمال ومنظمات أصحاب الأعمال .

كما يصدر الوزير المختص قرارا بتشكيل مجلس إدارة الصندوق مراعيا في هذا التشكيل التمثيل الثلاثي وبناء علي ترشيح كل جهة لمن يمثلها .

كما يصدر الوزير المختص قرارا باللائحة المالية والإدارية للصندوق متضمنة على وجه الخصوص كيفية التصرف في حصيلة المبالغ المشار إليها والإجراءات الخاصة بذلك .

مادة 23 : التفتيش في مجال السلامة و الصحة المهنية وبيئة العمل :

تلتزم الجهة الإدارية المختصة بما يأتي :

- إعداد جهاز متخصص للتفتيش على المنشآت ، يتشكل من أعضاء تتوافر فيهم المؤهلات العلمية والخبرة اللازمة في مجالات الطب والهندسة والعلوم وغيرها .
- تنظيم برامج تدريبية متخصصة ومتنوعة لرفع كفاءة ومستوى أداء أفراد جهاز التفتيش المشار أليه في الفقرة السابقة ، وتزويدهم بالخبرات الفنية المتطورة بما يؤمن افضل مستويات السلامة والصحة المهنية وبيئة العمل .

- تزويد جهاز التفتيش المشار أليه بأجهزة ومعدات القياس وكافة الإمكانيات اللازمة لأداء مهمته .

مادة 24 : يكون لأفراد جهاز تفتيش السلامة والصحة المهنية وبيئة العمل في سبيل أداء عملهم :

- إجراء بعض الفحوص الطبية والمعملية اللازمة على الموظفين بالمنشآت للتأكد من ملائمة ظروف العمل .
- أخذ عينات من المواد المستعملة أو المتداولة في العمليات الصناعية والتي قد يكون لها تأثير ضار علي سلامة وصحة الموظفين أو بيئة العمل ، وذلك بغرض تحليلها والتعرف على الآثار الناتجة عن استخدامها وتداولها ، وإخطار المنشأة بذلك لاتخاذ ما يلزم في هذا الشأن .
- استخدام المعدات والأجهزة وآلات التصوير وغيرها لتحليل أسباب الحوادث .
- الإطلاع على خطة الطوارئ وتحليل المخاطر الخاصة بالمنشأة .
- الإطلاع على نتائج التقارير الفنية والإدارية التي ترد للمنشأة عن أنواع الحوادث الجسيمة وأسبابها .
- الإطلاع على كميات المخزون من المواد الخطرة التي تهدد المنشأة .

ويكون للجهة الإدارية المختصة بناء على تقرير جهاز تفتيش السلامة والصحة المهنية وبيئة العمل الأمر بإغلاق المنشأة كليا أو جزئيا أو إيقاف آلة أو أكثر وذلك في حالة وجود خطر داهم يهدد سلامة المنشأة أو صحة الموظفين أو سلامة بيئة العمل حتى تزول أسباب الخطر . وينفذ القرار الصادر بالإغلاق أو الإيقاف بالطرق الإدارية .
وتصدر الجهة المشار إليها الأمر بإلغاء الإغلاق أو الإيقاف عند زوال أسباب الخطر.

مادة 25 : يكون حق التفتيش بالنسبة لاشتراطات السلامة والصحة المهنية وبيئة العمل الواردة في التراخيص لمفتشي السلامة والصحة المهنية وبيئة العمل تطبيقا لأحكام القوانين والقرارات المنظمة لها .

مادة 26 : تنظيم أجهزة السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل بالمنشآت .
يصدر الوزير المختص القرارات اللازمة بتحديد المنشآت وفروعها التي تلتزم بإنشاء أجهزة وظيفية للسلامة والصحة المهنية وتأمين العمل ، واللجان المختصة بذلك والجهات التي تتولى التدريب في هذه المجالات وتحدد هذه القرارات القواعد التي تتبع في هذا الشأن .

وتختص اللجان المشار إليها ببحث ظروف العمل وأسباب الحوادث والإصابات والأمراض المهنية وغيرها ووضع القواعد والاحتياطيات الكفيلة بمنعها ، وتكون قرارات هذه اللجان ملزمة للمنشات وفروعها .

وجب أن يشمل التدريب الموظفين بالجهاز الوظيفي للسلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل وأعضاء اللجان المختصة بذلك والمسئولين عن الإدارة والإنتاج بكافة مستوياتهم بما يتفق ومسئولياتهم وطبيعة عملهم .

مادة 27 : تلتزم كل منشاة صناعية يعمل بها خمسة عشر موظفا فأكثر ، وكل منشاة غير صناعية يعمل بها خمسون موظفا فأكثر بموافاة مديرية القوي العاملة المختصة بإحصائية نصف سنوية عن الأمراض والإصابات وذلك خلال النصف الأول من شهري يوليو ويناير علي الأكثر .

كما تلتزم كل منشاة من المنشات الخاضعة لأحكام هذا الباب بإخطار المديرية المشار إليها بكل حادث جسيم يقع بالمنشاة وذلك خلال أربع وعشرين ساعة من وقوعه .ويصدر الوزير المختص قرارا بالنماذج التي تستخدم لهذا الفرض .

مادة 28 : أجهزة البحوث والدراسات والأجهزة الاستشارية

يختص المركز القومي لدراسات الأمن الصناعي بوضع الخطط المركزية للبحوث والدراسات في مجالات السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل.ويتابع تنفيذها بالتنسيق مع الأجهزة المعنية في الوزارة المختصة.وذلك وفقا للقواعد والإجراءات التي يصدر بها قرار من الوزير المختص .

مادة 29 : يصدر بتشكيل المجلس الاستشاري الأعلى للسلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل ،قرارا من رئيس مجلس الوزراء. ويختص هذا المجلس برسم السياسة العامة في هذه المجالات واقتراح ما يلزم في شأن تنفيذ هذه السياسة . ويراعى في تشكيل المجلس أن يكون برئاسة الوزير المختص , وعضوية ممثلين من الوزارات ذات الصلة , وعددا متساويا من ممثلي كل من منظمات أصحاب الأعمال والإتحاد العام لنقابات العمال. وعددا من ذوى الخبرة في مجال السلامة والصحة المهنية وبيئة العمل .

ويصدر بتنظيم عمل هذا المجلس قرار من الوزير المختص .

مادة 30 : تشكل في كل محافظة بقرار من المحافظ المختص لجنة استشارية للسلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل برئاسة المحافظ .

وتضم في عضويتها ممثلين للجهات المعنية في المحافظة , وعددا متساويا من ممثلي منظمات أصحاب الأعمال وممثلي الموظفين في المحافظة , وعددا من ذوى الخبرة. ويصدر بتحديد اختصاصات هذه اللجان ونظام العمل فيها قرار من الوزير المختص.

المراجع

References

المراجع
References

Arabic References — المراجع العربية

1- أبو شيخة، نادر احمد " ادارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان – 2001.

2- أبو ناعم، عبد الحميد مصطفى، " الإدارة الإستراتيجية "،دار الثقافة العربية، 1995 .

3- ارمسترونج، ميشيل " اذا كنت مديراً ناجحاً، كيف تكون أكثر نجاحاً" مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع- الرياض، 2001.

4- ثومسون، روزمري ، ترجمة حازم ماطر المطيري، "إدارة الأفراد". النشر العلمي و المطابع، الرياض، 2004.

5- جواد، شوقي ناجي، "أستراتيجيات الاعمال: بناؤها وادارتها"، دار الكتب، بغداد، 1994.

6- جاكسون، جون- هـ،مورقان واخرون، "نظرية التنظيم: منظور كلي للادارة"، ترجمة، خالد رزوق، معهد الادارة العامة- المملكة العربية السعودية، 1988.

7- حلمي، عمر، "التدريب الاداري"، مكتبة عين شمس- القاهرة، 1994.

8- حنفي، عبد الغفار، وعبد السلام ابو قحف، "تنظيم وادارة الاعمال"، المكتب العربي الحديث- الاسكندرية، 1993.

9- الخراشي ، مازن عبد الكريم . "السلامة المهنية"،دار الصفاء للنشر، الأردن، 2000.

10- الدهان، اميمة، "نظريات منظمات الاعمال"، مطبعة الصفدي –عمان، 1992.

11- زويلف، مهدي حسن، وعلي العضايلة، "ادارة المنظمة: نظريات وسلوك"، دار مجدلاوي للنشر- عمان، 1998.

12- زويلف، مهدي حسن، "ادارة الافراد: مدخل كمي"، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1998.

13- زيدان ، حسان، "الأمن الصناعي"،مؤسسة عز الدين للطباعة والنشر ، الأردن، 1995.

14- سعيد، سامي عبد القادر، "فن الادارة في صناعة الفنادق"، عمان، 1994.

15- سعيد، صالح عودة، "ادارة الافراد: مدخل كمي"، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1998.

16- السالم، مؤيد سعيد، وصالح عادل حرحوش، "ادارة الموارد البشرية"، جامعة بغداد، مطبعة الاقتصاد، 1991.

17- شاويش، مصطفى نجيب، "ادارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع- رام الله، فلسطين، 1996.

18- الشرقاوي، علي، "التنظيم"، الدار الجامعية- الاسكندرية، 1992.

19- شريف، علي، "مبادئ الادارة: مدخل الانظمة في تحليل العملية الادارية"، الدار الجامعية- الاسكندرية، 1994.

20- الطائي، حميد عبد النبي، "صناعة الضيافة"، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، 1992.

21- الطائي،حميد عبد النبي، " إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة " ، دار زهران ،عمان، 2000.

22- عباس، سهيلة محمد، وعلي حسين علي، "ادارة الموارد البشرية"، الاردن - منشورات دار ولاء، 1999.

23- عبد الباقي، صلاح الدين، وعبد الغفار حنفي، "ادارة الافراد والعلاقات الانسانية"، مؤسسة الثقافة الجامعية- الاسكندرية، 1993.

24- عقيلي، عمر وصفي، وقيس المؤمن، "المنظمة ونظرية التنظيم"، دار وائل- عمان، 1998.

25- العواملة، نائل عبد الحافظ، "تطوير المنظمات: الهياكل والاساليب"، دار وائل للنشر، عمان، 1992.

26- لاتين ، جيرالد ،ترجمة عبد السيد و جلال عبد. " الإدارة الفندقية الحديثة" مؤسسة فرانكلين للنشر ،القاهرة، نيويورك، 1996.

27- اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي: اساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل – عمان 1999.

28- ماهر، احمد، "ادارة الموارد البشرية"، الناشر مركز التنمية الادارية- الاسكندرية، 1998.

29- المرعي ، حمد محمد. "السلامة والأمن في المؤسسات والمنشآت"،مكتبة الفلاح ، الكويت. 1987.

30- مكي، علي. " تهيئة بيئة العمل لمزيد من الانجاز" ،المجلة العربية للعلوم الإدارية مجلد 6 ،عدد 2, 2006 .

31- النجار- فريد، "ادارة وظائف الافراد وتنمية الموارد البشرية: رؤى جديدة في ادارة ومحاسبة الاصول الانسانية"، مؤسسة شباب الجامعة، عمان، 1998.

32- نصر الله، حنا. " إدارة الموارد البشرية " ،دار العقل . عمان ، 1999.

33- هاشم، زكي محمود، "ادارة الموارد البشرية"، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1989.

34- الهيتي، خالد عبد الرحيم " ادارة الموارد البشرية " دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .

35- ياغي، محمد عبد الفتاح، "التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق"، زهران للنشر والتوزيع- عمان، 1993.

36- مؤتمر تنمية الموارد البشرية الدوالي الثاني، ابو ظبي- الامارات العربية المتحدة، 4- 5 ابريل، 1999.

37- الملتقى السنوي الثامن لمسؤولي التدريب، تونس، 13- 1999/9/17.

Foreign References المراجع الاجنبية

1- Ahuja, Prof. K.K. "Management and organization" CBS, Jain Bhawan, Bhola nagar shahdara, Delhi (India) 1d,ed,1993.

2- Bedeian, Arthar G., "Management", 3rd,ed , Drgden press, Harcourt Brace Jovanovich, U.S.A,1993.

3- Boon, Louis,Kurtz, David.L, "Management" Mcgraw-Hill, INC. U.S.A, 1992.

4- Brain, Gill, Labor Force Development; Personnel Management. Association for Colleges, England, 1994.

5- Chellmsky, Eleanor, and Shadish Williamr, "Evaluation for the 21st Century", Sage publications, London, 1997.

6- Cichy, Ronald F., "Sanitation Management", Educational institute of the American Hotel and Motel Association, 2nd/ed, 1993.

7- Cole, G.A, "Management, theory and practice", Elbs, London-3d/ed, 1990.

8- Daft, Rilchard-L, "Organization theory and Design", 4th/ed, west Publishing, Co, st-paul, U.S.A, 1992.

9- Dale, Barrie, Cooper-C, Wlkinson-A, "Managing Quality and Human Resources", Black Well, U.S.A, 1997.

10- David, J.M, "Business studies", 2nd, ed, Hall, Inc, U.S.A, 1998.

11- Denisi, Angelo S& Griffin, Ricky W" Human Resources Management " 8th/ed, Mc Graw-Hill, Inc, USA, 2005.

12- Drummond, Karer Eich, M.S.R.D, "Human Resource management for the Hospitality Industry", Van Nostrand Rein hold, new York, 1990.

13- Fambrun, chanles, J., Tichy, Noel.M, "Strategic Human Resource Management"; New York, John Wiley & Sons, Inc. 1984.

14- Forrest, Lewis-C, Jr, Ed. D, "Training for the Hospitality Industry Educational Institute of the American Hotel and Motel Association", 2nd/ed. 1990.

15- Gee, chuck. Y, "Resort Development and Management", Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 2nd/ed, 1988.

16- Goetsch. David. L & Davis. Stanley B., "Introduction to Total Quality: Quality Management for production, processing, and Services", Prentice Hall, 2nd/ed, U.S.A, 1997.

17- Gomez, and other's, "Managing Human Resources", U.S.A. Prentice Hall, Inc. 2ed/ed, 2004.

18- Gould, Sam, "Characteristics of Career Planners" in Upwadly Mobile Occupations, Academy of Management Journal, Vol-22, No.3, P.3, 1979.

19- Hayter, Roy, "Carrers and Training in Hoteles", catering and Toursim, Butter, worth-Heinemann \ted, Linacer House, Jordan Hill, Oxford, 1993.

20- Huffadine, Margart, "Project Management in Hotel and Resort Development", Mc Grow-Hill, INC; New York, 1993.

21- Huffodine, K.M., Encyclopaedia Britannca, "Psychological Development", The Journal of Management Development, Vol.7, No.6, 1993.

22- Iverson, Kathleen M., "Introduction to Hospitality Management", van Nostrand Rein hold, U.S.A., 1989.

23- John J, Leach, "The career planning Process" Personnel Journal, Vol.60, No.4, April, 1981.

24- John, Robin, "Global Business Strategy", Int, thomsone Business Press, London, 1997.

25- Joseph, Prokopenko, "Management Development": International Labour, office Geneva, 1998.

26- Kavanaugh, Raphael, R., and Ninemeier, Jack. D., "Educational Institute of American Hotel and Motel Association, 2nd/ed, 1991.

27- Lattin, Gevald. W, "Introduction to the Hospitality Industry" 4th/ed, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, U.S.A. 1998.

28- Lawrence. P. A, and Lee.R.A, "Insight into Management" 2nd/ed, Oxford. Co, U.S.A, 1993.

29- Mclnerney, Joseph. A, "American Hotels" 2nd/ed Forte Hotel, Inc. U.S.A. 1996.

30- Mill, Robert christie, "Managing Human Resources", West Publishing company, U.S.A, 2004.

31- Moovhead, & Griffin, R.W, "Organizational Behavior", Bosten Houghten Miffilin, 1995.

32- Murthy D.B.N, "Managing Human Resources "UBS publishers,New Delhi,2003.

33- Narayanan, V.K. and Nath, R., "Organizational Theory: A strategic Approach", Richard. D. Irwsn Inc, Burr Ridge, Illinois, 1993.

34- Noe, Raymond A., Hollenbeek, John. R, wright Patrick M, "Human Resource Management: Gaining A competitive Advantage", Irwin, 1994.

35- Robbins, Stephen. P, "Organization Theory : Structure, desing and Applications, Hall international, Inc, U.S.A, 1990.

36- Robbins, Stephen. P, "Organization Theory : Structure and Dising of organizations"-Hill- Inc, Engle-wood cliffs, New Jersew, U.S.A, 1993.

37- Rutherford, ph.D, Denney. G, "Hotel Management and operations", Van-Nostrand Rein Hold, U.S.A, 1995.

38- Schermerhorn, Johnr, Hunt, James G., Osborn, Richard N., "Managing Organizational Behavior", 4th/ed, U.S.A, 1991.

39- Schoell, William F., and others, "Introduction to Businees", Allyn and Bacon,7th/ed, 1993.

40- Shukla M.C., "Business Organization and Management", hall, Inc. U.S.A, 1997.

41- Schuler, Randall S., "Managing Human Resources", west publishing Company, U.S.A, 1995.

42- Singh, B.P, and chhabra T.N, "Management: Concepts and Practices", Dhanpat Rai and Nai Savak, Delhi, 1994.

43- Torrigton ,Derek, " Human Resources Management" fifth /ed, Hall Europe,U.K, 2002.

44- Werther,William, " Human Resources & Personnel Management" fifth /ed, Mc Graw-Hill,Inc,USA, 1996.

45- William, F, Gluek, "Personnel, A Diagnostic Approach" 3rd ed, west publishing Co., U.S.A, 1982.

46- William F., Cothenbach, "Career Development: Ask your Employees for their opinions", Personnel Administration, November, 1982.

47- Woods, Robert H., "Managing Hospitality Human Resources" Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 2004.

48- Woods, Robert H "Human Resources Management" Educational Institute of the

49- American Hotel and Motel Association, 1995.

مصطلحات الكتاب العربية والاجنبية

هنـاك بعـض الاختلافـات في مـسميات بعـض المـصطلحات باللغـة الانجليزيـة بـين الكتاب والمؤلفين، والتي ورد ذكرها في متن الكتاب، لكنها تتضمن نفس المفهوم والمعنى، لذلك أحببنا ان يطلع القارئ على تلك المصطلحات دون ان يتسبب لـه ذلك بلبس او حيرة بسبب أختلاف المصطلح.

the concept of human resources management in Tourism and Hotels Institutions	مفهوم إدارة الموارد البشرية في المنشات السياحية والفندقية
1 The development of human resources management	1- تطور إدارة الموارد البشرية
1-1 Human Resources Management before the industrial revolution	1- 1 إدارة المـوارد البـشرية قبـل الثـورة الصناعية
2-1 human resources management after the Industrial Revolution	2- 1 إدارة المـوارد البـشرية بعـد الثـورة الصناعية
1-2- 1 the Movement of scientific management	1- 2- 1 حركة الإدارة العلمية
2-2-1 movement of human relations	2- 2- 1 حركة العلاقات الإنسانية
3.2.1.the emergence of labor unions	3- 2- 1 ظهـور النقابـات والاتحـادات العمالية
4-2-1 the government legislation	4- 2- 1 التشريعات الحكومية
3 - The importance of human resources function	3- أهمية وظيفة الموارد البشرية
4 - The nature and function of human resources management	4- طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية
5 -the functions and responsibilities of the Human Resources department	5- المهـام والمـسؤوليات الرئيـسية لإدارة الموارد البشرية
1-5 Staffing Section 2-5 training and staff development Section	1- 5 قسم التوظيف

3-5 staff relations Section	2- 5 قسم تدريب وتطوير الموظفين
4-5 evaluation, promotion and rewards Section	3- 5 قسم علاقات الموظفين
5-5 staff health and safety section	4- 5 قسم التقييم والترقية والمكافات
	5- 5 قسم صحة وسلامة الموظفين
6-5 research and development	6- 5 قسم البحث والتطوير
1-6-5 study and analysis the work environment of the company or institution and their requirements	1- 6- 5 دراسة وتحليل بيئة العمل للشركة او المؤسسة ومتطلباتها
2-6-5 human resources planning	2- 6- 5 التخطيط للموارد البشرية
3-6-5 prepare job analysis	3- 6- 5 إعداد تحليل للوظائف
4-6-5 create a business climate	4- 6- 5 تهيئة مناخ العمل

human resources planning in Tourism and Hotels Institutions	التخطيط للموارد البشرية في المنشات السياحية والفندقية
1 the concept of human resources planning	1- مفهوم التخطيط للموارد البشرية
2 the importance of the human resources planning	2- أهمية عملية التخطيط للموارد البشرية
3 determinants of the planning process	3- العوامل المحددة لعملية التخطيط
1-3 the size of the company	1- 3 حجم المؤسسة او الشركة
2-3 the company strategy	2- 3 إستراتيجية المؤسسة او الشركة
3-3 nature and functions of departments in Tourism and Hotels Institutions	3- 3 طبيعة وظائف الأقسام في المنشات السياحية والفندقية
4-3 management philosophy in the enterprise or company	4- 3 فلسفة إدارة المؤسسة او الشركة
5-3 material resources of the Tourism and Hotels Institutions	5- 3 الإمكانيات المادية للمؤسسة او الشركة
6-3 the company ownership	6- 3 ملكية المؤسسة او الشركة
4 - factors affecting the demand	4- العوامل المؤثرة في الطلب على الموارد

for human resources in institutions and companies	البشرية في المنشآت السياحية والفندقية
5 - human resources planning stages	5- مراحل عملية التخطيط للموارد البشرية
1-5 stage of research and information gathering	1- 5 مرحلة البحث وجمع المعلومات
2-5 job analysis stage	2- 5 مرحلة تحليل الوظائف
3-5 study of the current human resources stages	3- 5 مرحلة دراسة الموارد البشرية الحالية
4-5 the predict of the future of human resources stage	4- 5 مرحلة التنبؤ بحجم الموارد البشرية المستقبلية
6- success criteria of human resources planning.	6- معايير نجاح التخطيط للموارد البشرية

– jobs analysis in Tourism and Hotels Institutions	تحليل الوظائف في المنشات السياحية والفندقية

1 - the dimensions and the concept of job analysis	1- مفهوم وأبعاد عملية تحليل الوظائف
2 - methods of job analysis	2- أساليب تحليل الوظائف
1-2 questionnaire method	1- 2 إسلوب الاستبانه
2-2 interview method	2- 2 إسلوب المقابلة
3-2 Observation metho	3- 2 إسلوب الملاحظة
4-2 Dickam method	4- 2 إسلوب الديكام
3 - job description	3- الوصف الوظيفي
4 - job requirements	4- متطلبات الوظيفة
5 - Prepare a job description card	5- إعداد بطاقة وصف الوظيفة
6 – job structure and its importance	6- الهيكل الوظيفي وأهميته
1-6 disciplinary structure	1- 6 هيكل التخصصات
2-6 grade structure (ranks) in institutions and companies	2- 6 هيكل الرتب (الدرجات) في

	المنشآت السياحية والفندقية
3-6 salary structure in Tourism and Hotels Institutions	3- 6 هيكل الرواتب في المنشآت السياحية والفندقية
– human resources recruitment in Tourism and Hotels Institutions	استقطاب الموارد البشرية في المنشات السياحية والفندقية
1 - the concept of human resources recruitment	1 - مفهوم عملية استقطاب الموارد البشرية
2 - the importance of the recruiting process	2 - اهمية عملية الاستقطاب
3 - factors affecting the process of recruiting	3- العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب
4 – the sources of human resources	4- مصادر الحصول على الموارد البشرية
5 – Job applying decision	5- اتخاذ قرار التقدم للتوظيف من قبل الموظف
- Human Resources selection and hiring	اختيار وتعيين الموارد البشرية
1 - the concept and importance of the process of selection and hiring of human resources	1 - مفهوم وأهمية عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية
2 - factors influencing the selection and hiring of the human resources	2- العوامل المؤثرة على اختيار وتعيين الموارد البشرية
1-2 internal factors	1- 2 عوامل من داخل المؤسسة او الشركة
2-2 external factors	2- 2 عوامل من خارج المؤسسة او الشركة
3 - the selection process	3- مراحل عملية الاختيار
4 - challenges facing the selection process	4- التحديات التي تواجه عملية الاختيار
5 - Evaluation of the selection and hiring process	5- تقييم برنامج الاختيار والتعيين

- evaluating the staff performance in Tourism and Hotels Institutions	**تقويم أداء الموظفين في المنشات السياحية والفندقية**
1 - the concept and importance of evaluating the staff performance in Tourism and Hotels Institutions	1- مفهوم وأهمية تقويم أداء الموظفين في المنشآت السياحية والفندقية
2 - methods of evaluating the staff performance in Tourism and Hotels Institutions	2- طرق تقويم أداء الموظفين في المنشآت السياحية والفندقية
1-2 comparing the staff performance with the job description	1- 2 طريقة مقارنة الأداء بالوصف الوظيفي
2-2 testing staff method	2- 2 طريقة اختبار الموظفين
3-2 back to the reports from the direct supervisors	3- 2 طريقة الرجوع إلى تقارير رؤساء الوظيفة المباشرين
3 - evaluating staff performance problems in Tourism and Hotels Institutions	3- مشاكل تقويم أداء الموظفين في المنشآت السياحية والفندقية
3-1 self problems	1- 3 مشاكل ذاتية
2-3 substantive problems	2- 3 مشاكل موضوعية
4 - elements of staff performance assessment system in Tourism and Hotels Institutions	4- مقومات نظام تقويم أداء الموظفين في المنشآت السياحية والفندقية
- the training of human resources in Tourism and Hotels Institutions	**تدريب الموارد البشرية في المنشات السياحية والفندقية**
1 - the concept and importance and the target of training	1- مفهوم واهمية واهداف التدريب
2 - challenges facing the training process	2- التحديات التي تواجه عملية التدريب
3 –the designing of the training program for employees and companies	3- مراحل تصميم البرنامج التدريبي لموظفي المنشآت السياحية والفندقية
1-3 identifying training needs stage	1- 3 مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

2-3 identifying training objectives	2- 3 مرحلة تحديد الأهداف التدريبية
3-3 selection and testing the trainees stage	3- 3 مرحلة اختيار واختبار المتدربين
4-3 identifying the content of the training program stage	4- 3 مرحلة تحديد محتوى البرنامج التدريبي
5-3 identifying the ways and the methods stage	5- 3 مرحلة تحديد الطرق والأساليب
4 - Levels of assessment training program	4- مستويات تقييم البرنامج التدريبي
5 - staff training strategies	5- إستراتيجيات تدريب الموظفين
compensations system in Tourism and Hotels Institutions	نظام التعويضات في المنشآت السياحية والفندقية
1 - the concept of compensations in Tourism and Hotels Institutions	1- مفهوم التعويضات في المنشآت السياحية والفندقية
2 - paying salaries systems, wages and accessories for staff in Tourism and Hotels Institutions	2- أنظمة دفع الرواتب والأجور وملحقاتها للموظفين في المنشآت السياحية والفندقية
1-2 direct financial compensations system	1- 2 نظام التعويضات المالية المباشرة
2-2 indirect financial compensations system	2- 2 نظام التعويضات المالية غير المباشرة
3-2 non-financial compensation system	3- 2 نظام التعويضات غير المالية
4-2 overall system of the compensations	4- 2 نظام التعويضات الشاملة
3 - factor in determining the salaries of staff in Tourism and Hotels Institutions	3- عوامل تحديد رواتب الموظفين في المنشآت السياحية والفندقية
4 - criteria for determining the salaries of staff in Tourism and Hotels Institutions	4- معايير تحديد رواتب الموظفين في المنشآت السياحية والفندقية
5 - methods of determining salaries in Tourism and Hotels	5- طرق تحديد الرواتب في المنشآت

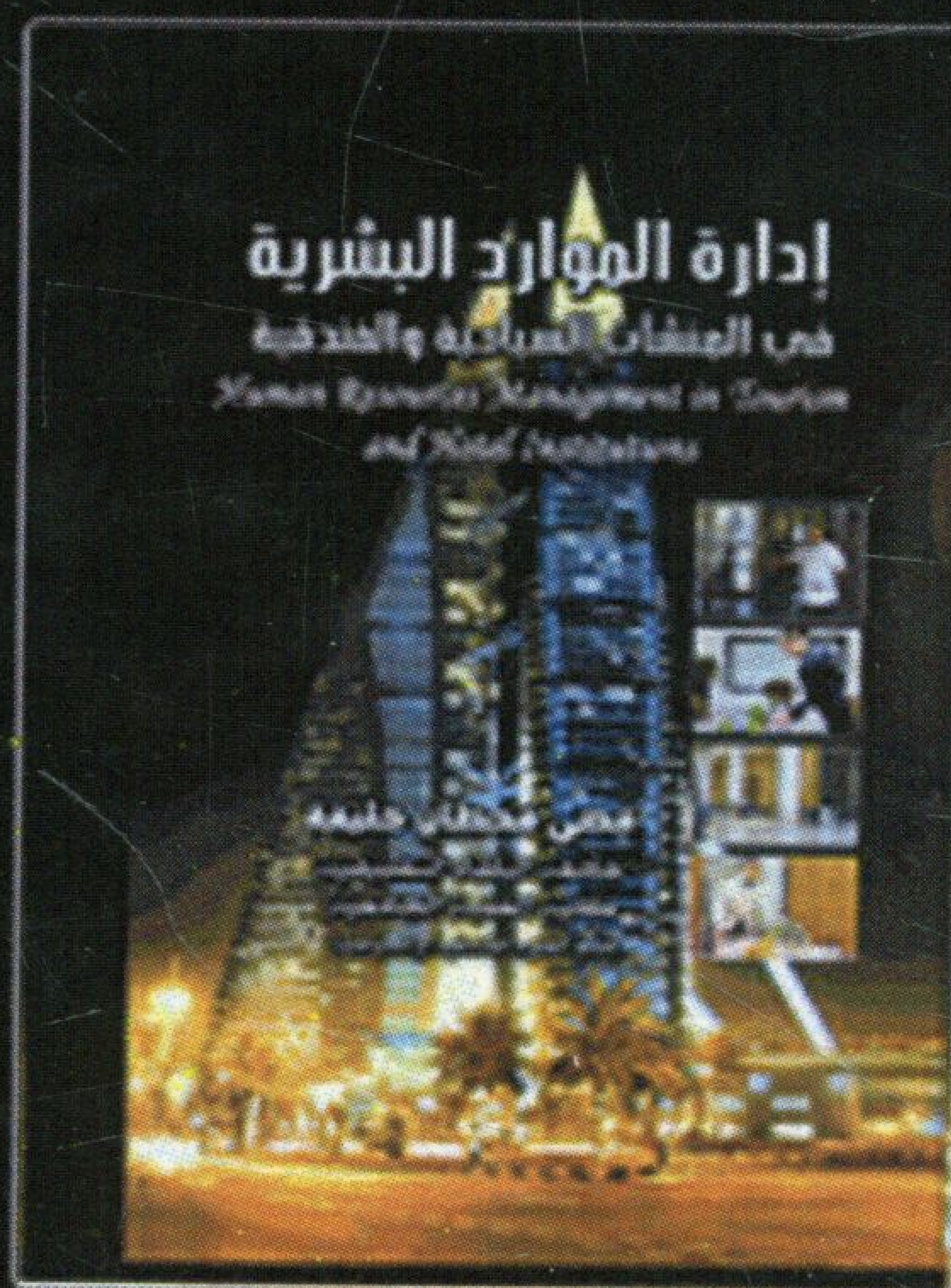
Institutions.	السياحية والفندقية
- job safety and health in Tourism and Hotels Institutions	السلامة المهنية والصحية في المنشات السياحية والفندقية
1 - human resource management and job safety 2 - job hazards and work accidents and occupational diseases 3 - health programs 4 – job accidents, types, causes	1- إدارة الموارد البشرية والسلامة المهنية 2- المخاطر المهنية وحوادث العمل والأمراض المهنية 3- البرامج الصحية والمهنية 4- حوادث العمل، انواعها واسبابها

تم بحمد الله

ربي لك الحمد حتى ترضى ولك الشكر حتى ترضى.....

إدارة الموارد البشرية

في المنشآت السياحية والفندقية





توزيع

دار المعتز للنشر والتوزيع

الأردن- عمان- شارع الملكة رانيا العبدالله- الجامعة الأردنية

مقابل كلية الزراعة عمارة رقم ٢٣٣ الطابق الأرضي

تلفاكس: ٠٠٩٦٢ ٦ ٥٣٧٣٠٣٥ ص.ب: ١٨٤٠٣٤ عمان: ١١١١٨ الأردن

e-mail:daralmuotaz.pup@gmail.com